إبداعات الأعمال

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

الأستاذ الدكتور
سعد علي العنزي

الوراق للنشر والتوزيع
www.alwaraq-pub.com

﴿ سُبْحَٰنَ رَبِّكَ رَبِّ ٱلْعِزَّةِ عَمَّا يَصِفُونَ ﴿١٨٠﴾ وَسَلَٰمٌ عَلَى ٱلْمُرْسَلِينَ ﴿١٨١﴾ وَٱلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴾

فعليه نتوكل وبه نستعين ، واليه المصير

إبداعات الأعمال

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

إبداعات الأعمال

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

تأليف

أ. د. سعد علي العنزي

الطبعة الأولى

2014

الوراق للنشر والتوزيع

www.alwaraq-pub.com

للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com

كل الحقوق محفوظة

٦٥٨,٤٠٩٢
العنزي ، سعد علي
ايداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي
/سعد عي العنزي
الشاهد ـ عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ .
(   ) ص.
ر.أ. : (٢٩٨٥ / ٨ / ٢٠١٣) .
الواصفات :/القيادة //الإبداع//إدارة الأعمال/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN : 978 - 9957 - 33 - 365 - 2 (ردمك)

للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

شارع الجامعة الأردنية - عمارة العساف - مقابل كلية الزراعة - تلفاكس 00962 6 5337798
ص . ب 1527 تلاع العلي - عمان 11953 الأردن
e-mail : halwaraq@hotmail.com
www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

الإهداء إلى

- الذي أعطاني العقل والصحة والعافية وكل شيء أتمناه... الله جلت قدرته وعلاه.
- الذي أشعر بالرغبة في تقديم عمل مميز له دائما... وطني الغالي العراق.
- اللذان أفكر بهما دوما ، وهم أعزاء عليّ، ولم أرهما من زمن بعيد... أبي و أمي طيب الله ثراهما.
- التي تواسيني عندما أكون وحيدا ، وتخفف عني مشاعر التعاسة والألم... زوجتي الراقية أسيل.
- بناتي حبيباتي الأربعة (رسل، نمارق، سناري، لانا) حيث بوجودهن ينشرح صدري، ويذهب همي ، ويزال حزني.
- والخال واصل الى كل من له مكانة في قلبي، وأرى فيهم الأمل والتفاؤل أصدقائي: الدكتور موفق العاني، الدكتور صادق الشمري، الدكتور مظهر محمد صالح، الدكتور سعد الحمدي، الدكتور احمد المشهداني، الدكتور موفق الكروي، والقاضي حسن القيسي، والسيد صلاح الخفاجي.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	17
▪ **الفصل الأول : إبداعات الإدارة في فكر السلوك التنظيمي**	23
- تمهيد	23
1- المدخل السلوكي في إدارة الأعمال	24
2- الموضوعات الأساسية في السلوك التنظيمي	26
3- أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي	28
4- اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي كحقل علمي	29
5- عصر المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة	32
6- المرحلة السلوكية في تطوير المعرفة الإدارية	37
7- بعض نظريات السلوك التنظيمي المؤثرة في إبداعات الأعمال	40
8- تطور نظرية الإبداع الإداري في الفكر التنظيمي	43
9- استنتاجات لإبداعات الأعمال	48
- المصادر	51
▪ **الفصل الثاني : الحمض النووي للمبدعين في الأعمال**	57
- تمهيد	57
1- كيف نجد الأفراد المبدعين ؟ وكيف نجعلهم أكثر إبداعا ؟	58
2- ما الذي يجعل المبدعون مختلفين عن غيرهم ؟	60
3- الممارسة والتطبيق ، وليس التنظير فقط	67
4- ما الذي يحفز المبدعون نحو التغيير والنجاح ؟	68
5- استنتاجات لإبداعات الأعمال	70
- المصادر	73

الموضوع	الصفحة
■ **الفصل الثالث: التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع**	77
- تمهيد	77
1- المدراء المبدعون وولادة القيادة الفاعلة	78
2- من هو القائد المبدع ؟ وكيف ينجح ويكون فاعلا ؟	79
3- خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع	81
4- مهارات تفكير القائد الاستراتيجي	85
5- صياغة الرؤية والرسالة في عقل المفكر الاستراتيجي	93
6- استنتاجات لإبداعات الأعمال	96
- المصادر	99
■ **الفصل الرابع: الإبداع الهندي في الفكر الغاندي**	103
- تمهيد	103
1- القاعدة الذهبية في ربحية المنظمات المبدعة	104
2- الهند بلد الإبداع الأول في آسيا	106
3- أنواع الإبداع الغاندي في الشركات الهندية	107
4- الإبداعات المؤثرة في ديناميكيات العمل	109
5- الإبداع التكنولوجي في مجال إدارة الطوارئ	112
6- إبداعات الأعمال لخلق تكنولوجيات جديدة	115
7- عناصر الإبداع الغاندي ومبادئ التطبيق	116
8- استنتاجات لإبداعات الأعمال	119
- المصادر	121

الموضوع	الصفحة
■ **الفصل الخامس: إبداعات الأعمال في صناعة كرة القدم**	125
- **تمهيد**	125
1- استعمال الأعمال في تعظيم قيمة الاستثمار	126
2- معضلة الاستثمار في الأندية الكروية	128
3- مكونات نموذج الأعمال في خلق القيمة	133
4- الوظائف الإدارية العامة لمدراء النوادي الرياضية	137
5- طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في الأندية الكروية	139
6- دراسة حالة: نموذج إبداعات الأعمال في نادي (Real Madrid) و (Barcelona)	144
7- استنتاجات لإبداعات الأعمال	159
- المصادر	163
■ **الفصل السادس : التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الأعمال**	167
- تمهيد	167
1- القاسم المشترك في خدمة الزبون	168
2- جوهر قضية قيادة ولاء الزبون	169
3- إطار مفهوم ولاء الزبون ووفائه للمنظمة	170
4- المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها	173
5- استنتاجات لإبداعات الأعمال	183
- المصادر	187
■ **الفصل السابع: الإبداع في استثمار رأس المال الفكري**	191
- تمهيد	191
1- نماذج في إدارة رأس المال الفكري	192

الموضوع	الصفحة
2- الجدل العلمي حول مصطلح رأس المال الفكري	194
3- المستويات المعرفية للفكر الحقيقي للعاملين	197
4- أسباب الاهتمام برأس المال الفكري	200
5- مكونات رأس المال الفكري	202
6- إدارة رأس المال الفكري	203
7- قياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة	211
8- صناعة رأس المال الفكري بحسب تجارب المنظمات الكبرى	217
9- استنتاجات لإبداعات الأعمال	225
- المصادر	229
■ **الفصل الثامن: إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة**	237
- تمهيد	237
1- المساهمة الاجتماعية للدارة	238
2- حياة "روبرت ماكنمارا" (Robert S. McNamara) والبدايات الوظيفية له	239
3- الإداري المحترف في مواجهة الركود الاقتصادي	242
4- التركيز على الأخطاء وقبول المناقشة فيها	245
5- الإدارة بدلا من تكديس الثروة ، بل التوجه نحو الحكمة	246
6- الدروس والعبر من سيرة حياة رجال الأعمال	249
7- استنتاجات لإبداعات الأعمال	252
- المصادر	255
■ **الفصل التاسع: قوة الإبداع في تنافسية المنظمات**	259
- تمهيد	259
1- مفهوم التنافسية وفك الاشتباك مع مصطلحات أخرى	260

الموضوع	الصفحة
2- أنواع التنافسية وأشكالها في عالم الأعمال	265
3- مداخل تنظير التنافسية في الفكر الإداري	266
4- إدارة التنافسية للتفوق والنجاح	270
5- الاستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق	271
6- قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال	277
7- علاقة إدارة المعرفة بإبداعات الأعمال والتنافسية	280
8- استنتاجات لإبداعات الأعمال	285
- المصادر	287
■ **الفصل العاشر: قيمة المنظمة في إطار إستراتيجية التنويع**	295
- تمهيد	295
1- مداخل نمو المنظمة في الفكر الاستراتيجي	296
2- استراتيجيات النمو وقياساته	298
3- استراتيجيات التنويع في منظمات الأعمال	301
4- قيمة المنظمة بإطار إستراتيجية التنويع	312
5- استنتاجات لإبداعات الأعمال	316
- المصادر	319
■ **الفصل الحادي عشر : مبادرات الإبداع في إدارة الموارد البشرية**	323
- تمهيد	323
1- النماذج المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	324
2- نظام إدارة الموارد البشرية والأهداف المرغوبة	328
3- تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة العولمة والاقتصاد المعرفي	331
4- إدارة رأس المال البشري لضمان الاستدامة والبقاء	334

الموضوع	الصفحة
5- الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال	338
6- التغييرات المطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية	346
7- الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية	350
8- استنتاجات لإبداعات الأعمال	351
- المصادر	357
■ **الفصل الثاني عشر: إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالي**	363
- تمهيد	363
1- الموهبة عامل حاسم للمنظمات	364
2- جذب الموهبة وإستراتيجية الإدارة	367
3- إدارة الموهبة ومجالات النجاح المتحققة	369
4- عملية إدارة الموهبة كخطوات ومصفوفة عمل للمنظمة	373
5- طبيعة منظمات الأداء العالي والمكونات الأساسية	375
6- نظام تشغيل منظمات الأداء العالي	377
7- استنتاجات لإبداعات الأعمال	381
- المصادر	385
■ **الفصل الثالث عشر: الإبداع في بزوغ علم التمويل السلوكي**	391
- تمهيد	391
1- علم التمويل السلوكي : المزج بين علم النفس والاستثمار	392
2- المبادئ السلوكية للاستثمار في سوق الأوراق المالية	394
3- أنماط وافتراضات المستثمر في ضوء الحالة النفسية	395
4- الآثار السلوكية للاستثمار في الأسهم	396
5- متغيرات سلوك المستثمر في نظرية المنظمة	397

الموضوع	الصفحة
6- المفاهيم الأساسية في علم التمويل السلوكي	400
7- استنتاجات لإبداعات الأعمال	403
- المصادر	405
■ **الفصل الرابع عشر: تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري**	409
- تمهيد	409
1- إدارة الموارد البشرية بحسب نظرية النظام المفتوح	410
2- الوظيفة وسوق العمل الياباني بالمقارنة مع المنظمات غير اليابانية	414
3- توزيع الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة اليابانية	417
4- استنتاجات لإبداعات الأعمال	419
- المصادر	423
■ **الفصل الخامس عشر: كلفة المورد البشري في حسابات المنظمة**	427
- تمهيد	427
1- المورد البشري : المحور الارتكازي للمنظمة	428
2- مقاييس رأس المال البشري من منطلق القيمة الاقتصادية	429
3- المتطلبات الرئيسة لقياس رأس المال البشري	432
4- تحديات احتواء الكلفة ونماذج القياس	435
5- أساليب الإفصاح المحاسبي عن المورد البشري	439
6- المورد البشري مصروف أم موجود	441
7- المدخل السلوكي في حسابات كلفة المورد البشري	442
8- الكلفة الكلية لدورات العمل وتأثير كلفة نشاط التدريب	452
9- استنتاجات لإبداعات الأعمال	455
- المصادر	457

الموضوع	الصفحة

■	**الفصل السادس عشر: تحديات البيئة الخارجية وأخطاء الادارة**	463
-	تمهيد	463
1-	مسؤولية المدراء عن الأخطاء المرتكبة	464
2-	الأسوأ مما تواجهه المنظمة من معضلات	466
3-	كيفية إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي	468
4-	إدامة مبادئ وقيم أصحاب المصالح	470
5-	صياغة رؤية إستراتيجية لخلق الحماس الجماعي	472
6-	أساليب جديدة في نمو الشركة	474
7-	استنتاجات لإبداعات الأعمال	476
-	المصادر	479
■	**الفصل السابع عشر: الإبداعات التقنية للمعلومات**	483
-	تمهيد	483
1-	المدراء وتقنية المعلومات في الألفية الثالثة	484
2-	تقنيات المعلومات والجوانب السلوكية للمنظمة	487
3-	مفهوم تقنيات المعلومات وقدراتها الهائلة	489
4-	إدارة أنظمة المعلومات لتوليد القيمة	493
5-	تأثير أنظمة المعلومات في الأداء التنظيمي	503
6-	المواثمة مع الإبداعات التقنية للمعلومات	504
7-	استنتاجات لإبداعات الأعمال	511
-	المصادر	515

الموضوع	الصفحة
■ **الفصل الثامن عشر: قياس انحرافات الأداء ونجاح منظمة الأعمال**	519
- تمهيد	519
1- رقابة الأداء والتغذية العكسية للمنظمة	520
2- الجانب التنظيمي في قياس انحرافات الأداء	522
3- التغذية العكسية في إطار النظام المفتوح	525
4- نجاح المنظمة ومؤشرات القياس في الفكر الإداري	528
5- استنتاجات لإبداعات الأعمال	534
- المصادر	539
■ **الفصل التاسع عشر: تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة**	543
- تمهيد	543
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة وأهدافها الإستراتيجية	544
2- عناصر إدارة الجودة الشاملة للبيئة	547
3- أدوات إدارة الجودة الشاملة للبيئة	550
4- التخطيط البيئي الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	553
5- آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للبيئة	558
6- معوقات وأخطاء تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة للبيئة	561
7- استنتاجات لإبداعات الأعمال	565
- المصادر	567

الموضوع	الصفحة
■ **الفصل العشرون : تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة**	573
- تمهيد	573
1- اختلاف الاستراتيجيات التنافسية بين المنظمات	573
2- ما الذي يعنيه التنويع بالنسبة للمنظمات ؟	575
3- كيف يحدث التنويع من خلال الإستراتيجية ؟	578
4- أساسيات تعظيم قيمة المنظمة من خلال إستراتيجية التنويع	585
5- استنتاجات لإبداعات الأعمال	589
- المصادر	591

• المقدمة

يؤكد المختصون* بأنه لا يقتصر الإبداع في الوقت الحاضر على المنتجات ، الخدمات والتقنيات فحسب، فقد يتسع ليشمل تدخل الفرد، الفريق، الجماعة، والمنظمة والتكنولوجيا، واستخدام الذكاء الفردي والجماعي والثقافات والسلوكيات والهياكل والمعلومات والخطط*. ومن هنا بدأت معظم منظمات الأعمال بالدول المتقدمة تعيد النظر في العامل الإنساني والفكري والاجتماعي، وتعطي له الأولوية والدور المتميز، ولقد أصبحت المعرفة أهم رهانات البقاء والنجاح والفلاح لها في المستقبل، وعدتها موردا استراتيجيا يوفر الميزة التنافسية المستدامة .

وبناء على ذلك، صارت منظمات الأعمال في اقتصاديات المعرفة والموارد غير الملموسة، تعتمد كثيرا على السرعة والتصور والمرونة التي يخلقها الإبداع. وبغية ضمان بقائها واستمرارها بالقوة والتأثير في البيئة الخارجية العاصفة بالتغيير، ينبغي تميزها عن غيرها، وعدم وقوفها مكتوفة الأيدي أمام الابتكارات والاختراعات، وان تؤدي مهامها وتنفذ رسالتها بطريقة مبدعة، وبكل أمانة وإخلاص اتجاه أصحاب المصالح، وخصوصا الزبائن منهم. فالإبداع بهذه الصيغة يكون نموذج تفكير منتج يحول قوة العمل إلى قوة عاملة.

ارتأينا في هذا الكتاب تناول إبداعات منظمات الأعمال لأهميتها بجميع أنواعها وأثرها المباشر وغير المباشر في الخدمات المقدمة للمجتمع. كما أنها تضمن بقاءها واستمرارها وترفع من جودة منتجاتها، وتقوي من تنافسها. فلقد جرى عرض متضمنات الكتاب في عشرين فصلا متنوعا في الفكرة والأسلوب، وتبنى طرح ومناقشة أمثلة واقعية ونماذج تطبيقية لمنظمات أعمال مختلفة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. فمن خلال عملي كأستاذ في الدراسات العليا، وخبير في استشارات الأعمال، منذ أكثر من خمسة وعشرين سنة، وجدت أن الإبداع يمثل العصب المحرك للمنظمات الناجحة، وبالتالي توجهت للكتابة عنه كونه يمثل عنصرا حيويا في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

تعد المنظمات المتعلمة مصدرا للأفكار الخلاقة المبدعة والقادرة على خلق مجتمعات الرفاهية. فلا يخلو تلك المنظمات في الدول المتقدمة من جوانب يمكن أن يتجلى فيها الإبداع والابتكار والاختراع، وذلك انطلاقا من مسؤوليتها الاجتماعية ومبادئها الأخلاقية نحو خدمة المجتمع وزبائنه، وعبر قيامها بتحسين الخدمات المقدمة، أو إدخال العمليات الجديدة، أو إدخال التغيرات، أو زيادة المعرفة التي تغني ارثها العلمي والعملي، ويرفع من رصيد قوتها التنافسية وصولا لتكون منظمات معرفية. وفضلا عن ذلك تحسين سمعتها ومكانتها لدى الزبائن والمتفعين الاستراتيجيين على النطاق المحلي والعالمي.

وعليه، فإننا نجد أن أهمية هذا الكتاب تتجلى في الآتي:

- اعتماده مدخلا ملائما لمتطلبات نجاح المنظمات في دولنا النامية، وخصوصا أنها أصبحت تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتقلب المستمرين، أسوة بالدول المتقدمة، وبالتالي ما يحتم ذلك عليها استثمار الإبداع، وتوفير المناخ المشجع لإدخال طرق جديدة ومطورة في العمليات المختلفة للأعمال، وإدخال التغييرات الهيكلية، واعتماد نظام معلوماتي متطور، وتحسين الجودة وإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة لها.
- إبراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية الموهوبة والمقتدرة والمؤهلة في إدارة الإبداع عن طريق التدريب والتطوير لها ، وزيادة مهاراتها وخبراتها وتحفيزها على التطوير المهني والتعليم الذاتي المستمر، فضلا عن استثمار رأس المال البشري والفكري والاجتماعي بالشكل الذي يحقق قفزة في إحداث التغيير وتحول المنظمات إلى أن تكون متعلمة- معرفية- ذكية في عالم الأعمال الإبداعي.
- يعد هذا الكتاب منطلقا فكريا للطلبة والأساتذة والمهنيين ورجال الأعمال، فهو يمثل نواة للبحوث والدراسات والتطبيقات المستقبلية حول مجالات عملية للإبداع في منظمات الأعمال الفتية، وحتى المتعثرة منها. وينطلق هذا استجابة

من كون الإبداع يعتبر قدرة العاملين في تلك المنظمات على إنتاج أكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة تلبية للمواقف المثيرة والمشاكل العويصة.

- لفت نظر الإدارات العليا ومراكز اتخاذ القرار في منظمات الأعمال والقطاع العام لإعطاء موضوعة الإبداع مزيدا من التركيز والاهتمام من خلال اختيار المورد البشري المؤهل وتطويره، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع لاستيعاب الموهوب منه، وكيفية تحقيق الاستثمار المناسب في إدارة الإبداع الفعال.
- كيفية اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة في كل تجمع وتنظيم، وتطوير المجالات المناسبة والرعاية الكافية، حتى تولد وتنمو وتكبر وتأخذ موقعها في جوانب العمل المختلفة، وبالتالي تحديد صورة وشكل التوجه نحو سمات الأفراد وخصائصهم لاكتشاف تلك العناصر المبدعة، وصولا لفرص التقدم الأفضل للمنظمات.

إذن، فالإبداع الذي نحن بصدد دراسته في هذا الكتاب، يمثل صيغة راقية لأشكال النشاط والخلق الإنساني، فبعد أن حلت الآلة في المصانع والإدارات والمنظمات والمجتمعات، لم تعد الحاجة إلى الجهود والعضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنما اتجهت الضرورة إلى الطاقة الفكرية المعرفية الخلاقة، وازدياد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي. ويكون من الضروري على كل منظمة أعمال أن توجد وتنمي قدرات خلاقة في أعضائها تعينها على مواكبة التطور السريع، وتبذل المزيد في تحسين القدرات الإبداعية ، لكي تبقى في القمة دائما أو تسعى للوصول إليها. ونود التنويه أن مصطلح إبداعات الأعمال (Business Innovation) في كتابنا هذا هو ما يستخدم للتعبير عن شيء، أو تطبيق يوصف بأنه جديد أو متميز بحداثة ، وبالتالي يمكن أن يكون للإبداع في المنظمات أشكالا عديدة: فكرة، وتطبيق، أو حادث مصطنع مادي، فضلا عن كل العناصر التي تتميز بخاصية الحداثة. وذلك سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة في الموجودات البشرية مثلا، أو القدرة على استخدام المعلومات بطريقة

معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصيلة ، ولها مدلول ومعنى ساميين . فمنظمات عالم الأعمال اليوم تطور وتحقق أفكار جديدة من طرف العاملين الذين يتعاملون فيما بينهم في نطاق التنظيم والمكان والزمان والمواقف المعينة، وبالتالي فهم يقدمون الإبداع الذي يمثل إنتاجا أو تبني الأفكار المفيدة وترتيبها في صيغة جديدة، وتطبيقها، أو إيجاد الحلول المناسبة لتجاوز المشكلات بأسلوب جديد.

وأخيرا، ونحن إذ نختم مقدمة كتابنا نود التوكيد ان إبداعات الأعمال تمثل أساليب تعتمدها الإدارات العليا للمنظمات ورجال الأعمال لخلق مصادر جديدة للثروة، والبحث عن وسائل لقياس الحكمة في تطوير القدرات العالية لخلق الرفاهية للمجتمعات مستقبلا في ظل البيئة التي تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي.

نأمل أننا وفقنا في تحقيق قفزة إبداعية من فوق المألوف، نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية في الكتابة التي استندت إلى قراءات تنظيمية وإستراتيجية حديثة، وطرح أفكار جديدة ومفيدة متصلة بمشكلات منظمات الأعمال المعاصرة، فضلا عن تجميع وإعادة تركيب المعرفة الإدارية في صيغ متميزة. وواجب العرفان والجميل يقتضي تقديم الشكر لطلبتي الاعزاء الذين شاركوني في اعداد بعض البحوث، والتي ضمت في الكتاب، وهم زملاء نجباء سمحوا لي بان يكونوا جزءا منه، وهم كل من الدكتور: خميس ناصر محمد الدليمي، وهاشم فوزي دباس العبادي، وعلي رزاق العابدي، ونزار حبيب عباس، ومصطفى منير اسماعيل، ومها عبد الكريم حمود الراوي، والسيدة عائشة حمودي.

على الله توكلنا واليه أنبنا، وبه استعنا، فأمدنا بالصبر، وعافنا بجسدنا، وحققنا لأمتنا ما نتمناه أن تكون عليه عالية شامخة، فمن الله نطلب التوفيق، واليه صيرورة الكمال، ومنه نريد الفلاح.

المؤلف

الفصل الأول

إبداعات الإدارة في فكر السلوك التنظيمي

الفصل الأول

إبداعات الإدارة في فكر السلوك التنظيمي

تمهيد

يعد السلوك التنظيمي (Organizational behavior) الذي يرمز له اختصاراً (OB) حقلاً مميزاً، إذ بزغت أفكاره جذرياً من العلوم الاجتماعية المتمثلة بـ: النفس، الاجتماع، وصف الإنسان (Anthropology) والسياسة (Umstot,1984:5)، فضلا عن الإدارة والاقتصاد كما يضيف بعض الباحثين إليها. ولقد دخل هذا الحقل إلى علم إدارة الأعمال من أوسع أبوابه، بفضل العلماء الرواد ليعطوه بريقاً لامعاً على مستوى المعنى، بحيث شكل أبعاده الثلاثة، وهي: البعد المفاهيمي (Conceptual)، والبعد الإنساني (Human)، والبعد الفني (Technical).

والسلوك التنظيمي، ليس كما يتصوره البعض من المختصين خطئاً، انه يحل محل علم الإدارة. فالأمر لم يكن أبداً بهذه البساطة، فهو حقل علمي متخصص مستقل بمعزل عن غيره من العلوم الاجتماعية، يتميز بتركيزه على النشاط الإنساني. ومن هذا المنطلق، لقد أخذت دراسة مفهوم السلوك التنظيمي، والتنبؤ بمتغيراته، وتحديد نشأته وتطوره التاريخي، تطرح تحدياً قوياً أمام المفكرين والمختصين في السلوك الإنساني.

وبمعنى أخر، أن علماء السلوك التنظيمي يريدون أن يحددوا لماذا يتصرف الأفراد بالأسلوب الذي يؤدوه فعلاً داخل المنظمات، وما دور إدارة الأعمال كحقل معرفي في هذا المجال. ويفترض حقل السلوك التنظيمي أن الأفراد كائنات حية معقدة جداً، وتوجد حاجة ماسة لتكوين فهم أكاديمي متكامل حولهم، من خلال أجراء البحوث النظرية الضخمة قبل القيام بتطبيقات ميدانية لممارسة إدارة

فاعلة على الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. فالفصل الحالي يتوجه نحو تحقيق الآتي:

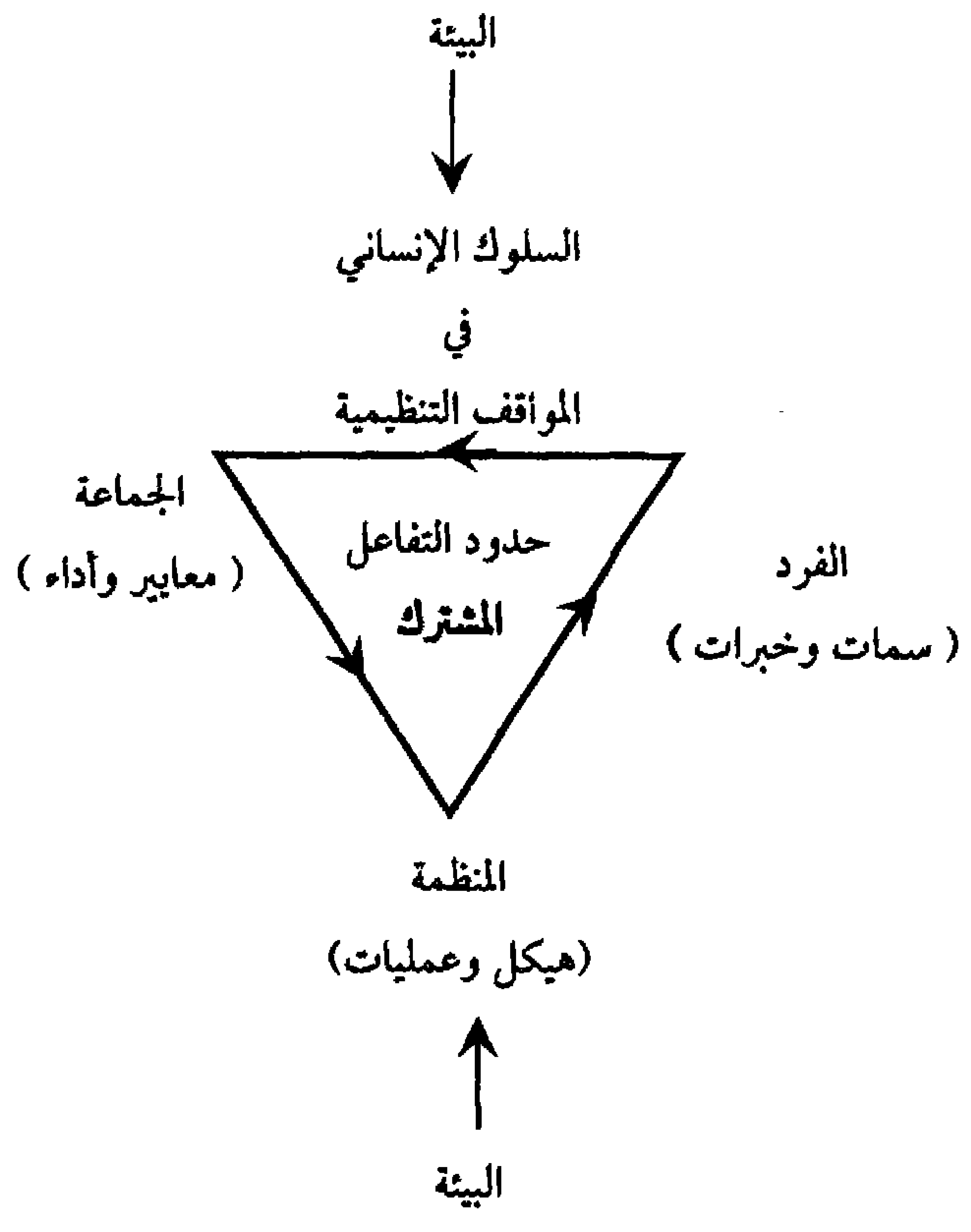
- توضيح المدخل السلوكي في إدارة الأعمال، وطبيعة السلوك التنظيمي.
- تحديد الموضوعات الأساسية في السلوك التنظيمي، ومجالات تحليلاتها ودراستها.
- مناقشة أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال.
- دراسة اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي ونموها، إلى جانب دراسة عصر المدرسة الكلاسيكية ومجالاتها الإبداعية.
- تحديد دور علماء المرحلة السلوكية في تطوير إدارة الأعمال، ومناقشة بعض نظريات السلوك المؤثرة في إبداعات الإدارة كحقل معرفي.
- مناقشة نشأة وتطور نظرية الابداع في الفكر الاداري والسلوكي

أولا: المدخل السلوكي في إدارة الأعمال

يحتاج المهتمون في إدارة الأعمال إلى دراسة السلوك التنظيمي، كونه يهتم بفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه في المنظمات. فهو يوضح المدخل السلوكي للإدارة، وليس الإدارة كلها التي تتكون من مداخل عدة من بينها : الإجرائي، الكمي، النظمي، والموقفي، التحولي. فما زال السلوك التنظيمي ناشئاً، فهو حقلاً علمياً يختص بدراسة الجوانب الإنسانية للمنظمات ليتناول سلوك الفرد والجماعة، وأوجه تفاعلهما مع الهيكل التنظيمي، الثقافة، العمليات باتجاه تحسين فاعليتها (Cummings,1978:93). وبمعنى أخر، وبحسب ما أوضح ذلك (Chandan ,1995:14) بأنه العلم الذي يتعلق بأفكار الأفراد، مشاعرهم، عواطفهم، وأفعالهم في المنظمات. والشكل (1) يوضح طبيعة السلوك التنظيمي، إذ يلاحظ الترابط بين السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية الذي يتمثل

بالتفاعل بين الفرد، والجماعة والمنظمة، والبيئة المحيطة بها. (Moorhead & Griffin , 1995:5)

شكل (1) طبيعة السلوك التنظيمي في المنظمة



من هنا، يبدو واضحا أن السلوك التنظيمي، هو طريقة للتفكير (Why of Thinking)، من حيث تحديد الأسلوب المناسب لفهم المشكلات وأجراء البحوث حولها، وإيجاد الحلول العلمية الممكنة لها. و لخص (Cummings) في هذا المضمار تميز حقل السلوك التنظيمي بالخصائص الآتية:(Moorhead & Griffin. 1995: 94)

1- صياغة مشكلاته التي عادة ما تكون بشكل متغيرات مستقلة ومعتمدة ووسيطة، كما أن نماذجه تحاول أن تبحث في السبب والنتيجة .

2- جوهره الإنسان، حيث يتناول اهتماماته في النضج النفسي، النمو الشخصي، التعلم الذاتي وتحقيق الذات، هذا من جانب. ومن جانب آخر انه يؤكد على نماذج التعلم الشرطية وتعديل السلوك على وفق ما تعكسه المحددات والقيود البيئية .

3- توجهه نحو التغيير كنتيجة مرغوبة للمنظمات والأفراد الذين يعملون بداخلها.

4- توجهه المتزايد نحو الأداء والفاعلية والكفاءة، وتوجد دراسات عديدة سابقة في هذا الشأن، وما تزال أخرى تجرى بشكل أكبر في يومنا هذا وستجرى في المستقبل لتتناولها متغيرات مستقلة تارة، ومتغيرات معتمدة تارة ثانية .

5- تأثره بشكل كبير، بمعايير أبرزها الميل نحو الشكوك، أسباب السلوك، تكرارية التصرفات، والعرض العام للمعرفة بالاعتماد على الحقائق وإتباع المنهجية العلمية في البحث .

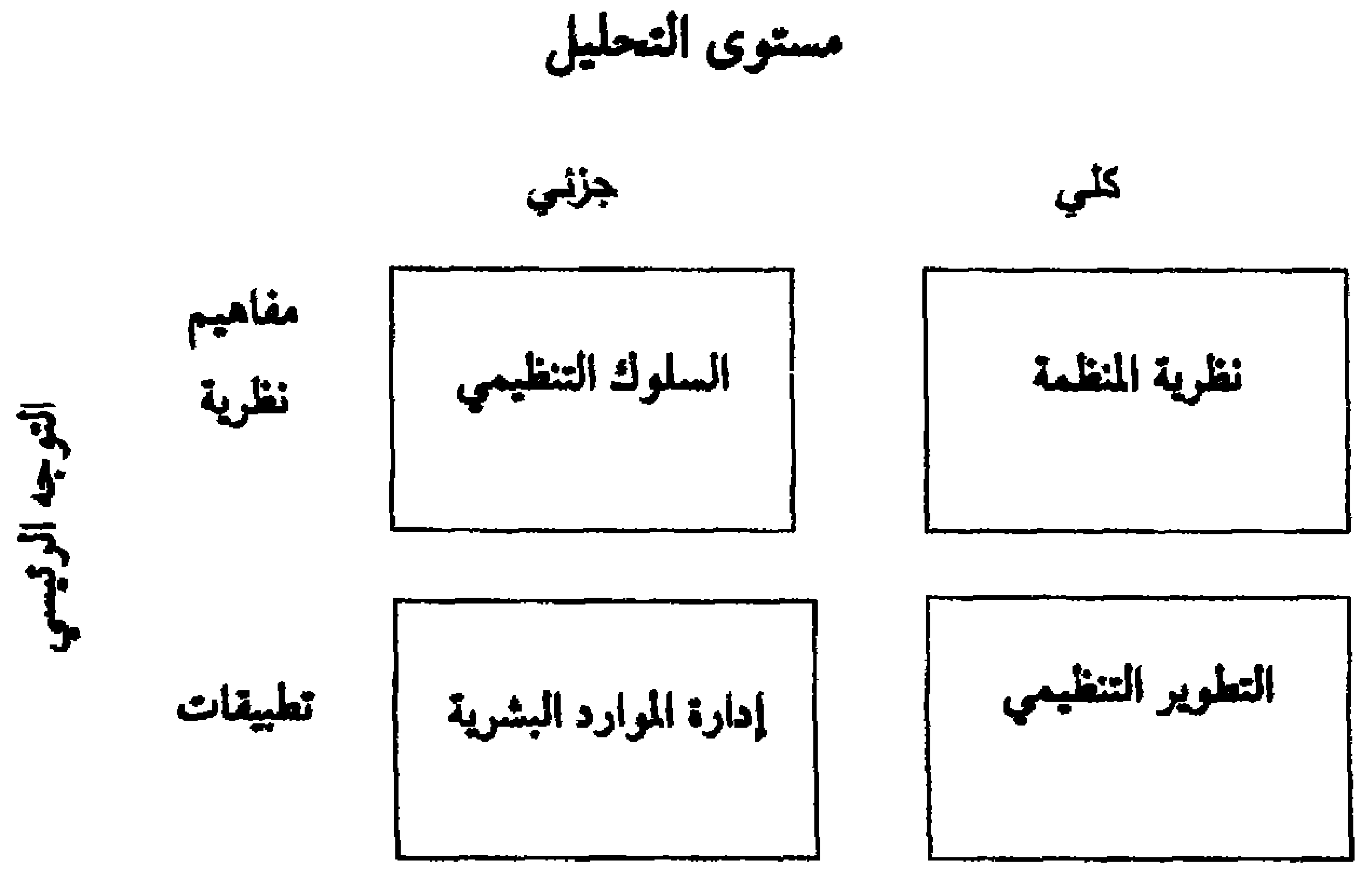
ثانيا: الموضوعات الأساسية في السلوك التنظيمي

أكد (Vecchio,1995:4) أن حقل السلوك التنظيمي يتناول موضوعات كبيرة ذات مجالات بحثية واسعة من بينها اتجاهات العاملين، دوافعهم، وأدائهم، إضافة إلى نطاق المنظمة الواسع بجميع عملياتها وإجراءاتها وحلقاتها الحيوية مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، وضغوطات عوامل البيئة كافة التي تؤثر في سلوك الفرد والجماعة. وأضاف أن السلوك التنظيمي يترابط مع حقول علمية أخرى. فعلى المستوى الجزئي أن اتجاهات المنظمة في الحجم والهيكل عادة ما تؤخذ كمعطيات لها تأثيرات في السلوك بمواقف معينة، وهنا يكون الفرد والجماعة محورا التحليل على المستوى الجزئي. وعلى المستوى الكلي تكون المنظمة التي تركز عليها نظرية المنظمة (Organizational Theory) كوحدة أو محور للتحليل بحيث تصبح اتجاهات المنظمة مثل الأهداف، التكنولوجيا، الثقافة كموضوعات للدراسة وباستخدام المسوح ودراسة الحالة .

ويحاول حقل إدارة المـوارد البـشرية (Human Resources Management) أن يطبق مبادئ العلوم السلوكية في العمل الإداري. ويتعلق هذا الحقـل بـشكل أكثـر بالأساليب التطبيقية والتقنيات السلوكية في محاولة لإيجاد علاقة بين الفرد والمنظمة، من خلال تـصميم أنظمـة جـذب المـوارد البـشرية الفاعلـة وتطويرهـا وتحفيزهـا. وهنالك التطوير التنظيمي (Organizational Development) الذي يرتبط بمدخل أجراء التغيرات الناجحة في المنظمات. والمتخصصون في هذا المجال أحيانا يتخـذون مهمة التغيير من وجهة نظر كلية بالتركيز على الهيكل والقيم التنظيمية .

وباختصار أن الحقول العلمية أنفة الذكر جميعها تؤكـد علـى الدراسـة العلميـة للظاهرة السلوكية على مستوى الفرد والجماعة. فنظرية المنظمة تركز وبشكل كبير، على الظاهرة التنظيمية والبيئة؛ و إدارة الموارد البـشرية تركـز علـى تطبيـق المعرفـة السلوكية في الاختيار والتعيين وتدريب الأفراد؛ وأما التطوير التنظيمي، فانه يركـز على تعزيز الأداء التنظيمي وتنـشيطه. والـشكل (2) يلخـص نتـائج الترابـط بـين الحقول العلمية الأربع .

شكل (2) الحقول الأربعة في علم المنظمة



ثالثا: أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي

أكد (Holmes) انه إذا كان ثمة سؤال يطرح هنا، هو لماذا ندرس التاريخ (History) فهو سؤال تقليدي شائع بين المفكرين والمهتمين العاديين. وكما أوضح (Robbins,1999: A1) أنه عندما يريد أي فرد أن يفهم ما يحدث الآن ؟ ويقرر ما يجب عمله غداً ؟ فانه لابد ان يرجع إلى الوراء بعض الشيء، ويعرف ماذا حدث في الماضي. وهكذا الحال بالنسبة للسلوك التنظيمي فعندما نقلب صفحات ماضيه، فأننا سنكّون صورة واضحة حول كيفية وصول هذا العلم إلى ما هو عليه في الوقت الحاضر.

ومن هذه الصورة، يمكن مشاهدة كيف فرضت المنظمات تعليماتها وأنظمتها على العاملين ؟ ولماذا يودي العديد من العاملين المهمات أو الواجبات المعيارية المكلفين بها والمتكررة على خطوط التجميع مثلاً ؟ ولماذا تحّول العمل في بعض المنظمات من العمل الفردي على خطوط الإنتاج إلى العمل الجماعي والفرقي ....، وغيرها من الأسئلة الكثيرة التي طرحها المفكرين كفرضيات واختبروها، وصارت فيما بعد مسلمات وبديهيات. وهذه بالفعل تعد ابرز المبررات للوصف الفكري لرسم صورة الأحداث، حول كيف حدث هذا التطور التاريخي، والذي وقع في علم السلوك التنظيمي وتطبيقاته على المستوى الجزئي كما أسلفنا .

فمن أين نبدأ الآن يا ترى ؟ إذ أن منظمات الأعمال الكبيرة لم يتراوح أعمارها من بضع مئات قليلة من السنين، والإدارة على سبيل المثال العلم الشامل الذي مورس بالفعل قبل الآلاف السنيين. وهنا سوف لا نتطرق إلى وصف السلوك التنظيمي إلى العصور القديمة وتحديد الأوائل الذين اهتموا بالإدارة ودعوا إليها لكونها (أي الإدارة)، أمتدت إلى حضارة سومر (3000ق.م)، مصر

(2500ق.م)، بـابل (2000ق.م)، الـصين (1500ق.م)، اليونـان (1000ق.م)، الرومان (500ق.م). [Griffin ,1999:34]

يتضـح من ذلـك، إن البـشر وعملـهم في المـصانع كـان موجـوداً منـذ الآلاف السنين. وبالنظر لكون السلوك التنظيمي يعد أحد المداخل المهمة في دراسـة علـم الإدارة، فأن جذوره تمتد تقريباً كما اتفق عليه معظم العلمـاء إلى القـرن الـسادس عشر. وهذا الشيء يولد للباحث القناعة الكافية للعودة إلى هذا القرن لينطلق منـه في وضع اللمسات الأولى لعلم السلوك التنظيمي .

رابعا: اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي كحقل علمي

مما لا ريب فيه انه هنالك مئات من المفكرين والعلماء كان لهم الفـضل في بنـاء حقل السلوك التنظيمي ونمو حديقته الزاهية. وإذا كان مـن فـضل يقـال عنـه فأنـه يعود إلى أربع علماء قد اهتموا، بشكل خاص، فـي ترويـج تلك الأفكار البـراقة التـي كان لها أعظم الأثر في صياغة اتجاه علم السلوك التنظيمـي وحـدوده، وهـم كل من "نيقـولا ميكـافيللي" (Vecchio, 1995: 9)، "آدم سميـث"، "جـارلس بـاببيج" و"روبرت أوين". (Robbins ,1999:A1)

1- نيقولا ميكافيللي (Niccolo Machiavelli)

وضـح هذا العـالم بتعبير مثـالي في كتابـه الأمـير الـذي نـشره عـام (1530) أفكاراً ما تزال عالقة في إذ هـان عدد مـن المـدراء المعاصـرين وفي تطبـيقهم لهـا بعملهم. (Jay, 1967). وجوهر المدخل "الميكافيللي" في السلوك التنظيمي يتمثـل في تحديد الأهداف المرغوبة، ومن ثم تحديد الوسـائل لإنجازهـا .وان قيمـة الكائنـات البشرية تفرضها بأن تخضع لأهداف المنظمة، وبأي طريقة تريـدها سـعياً للوصـول إلى الغاية النهائية، حتى ولو تمَّ اللجـوء إلى العنـف والإجبـار، وبـشرط إن تكـون المعالجة هذه تستند إلى أسلوب عـادل نسبياً .

ولو أن الانتقادات كثيرة قد وجهت إلى إشارات "ميكافيللي" في استخدام القوة، من حيث عدم انسجامها مع المبادئ الأخلاقية لوقتنا المعاصر، الا أنها كانت في حينها نظرية أساسية في التعامل مع حالات الصراع، ومما يدلل دعم فكرة "ميكافيللي" المثالية في الغاية تبرر الوسيلة أنها ما تزال تمارسها المنظمات في المواقف التنظيمية المختلفة.

وفي إشارة (Mcmurray ,1973:42) من جراء خبرته الممتدة لـ(30) سنة كمستشار معروف في الإدارة أكد بوضوح إلى إن تنوع أفكار "ميكافيللي" ما تزال باقية وتطبق من قبل الكثيرين من المدراء التنفيذيين لكونها من وجهة نظرهم تنسجم مع حكمة السلوك التنظيمي المعاصر. وطبقاً لأفكار (Mcmurray) أن السعادة أكثر من الإنتاجية تكون الهدف النهائي للعاملين لتحقيق الإنتاجية، فالمدراء ما عليهم إلا إن يستخدموا القوة والضبط بكفاءة. وهذا يعني من وجهة نظرنا أن الأفكار المعاصرة مثل الاتصالات، العلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات بالمشاركة ليست عناصر أساسية للإدارة الناجحة مثل عنصر القوة الذي عده ميكافيللي الأكثر جوهرياً وهو وحده الذي ينجح في إدارة العاملين للوصول إلى الغايات النهائية .

2- **آدم سمث** (Adam Smith)

شكل هذا العالم اسماً لامعاً في الاقتصاد ورمزاً من رموز السلوك التنظيمي لمساهمته القيمة والجادة في وضع بعض المبادئ الاقتصادية التقليدية. وما يعنينا هنا إيضاحاته في كتابة ثروة الأمم المنشور عام (1771)، وتناول موضوعاً بارزاً يتعلق بفوائد تقسيم العمل أو التخصص الوظيفي بالنسبة للمنظمات. (Robbins 1995:A1)

لقد طرح سمث مثالاً في صناعة الدبوس لتوضيح الفكرة وراء هذا المبدأ. واستنتج منه أن تقسيم العمل يرفع من الإنتاجية بحكم كونه يزيد المهارة وينمي

البراعة لدى الفرد. كما يدخر الوقت الضائع بصورة عامة من جراء تغيير المهمات وتشجيع ابتكار الأساليب المبدعة لإدخالها للعمل والماكينة. فالتطور الواسع لعملية إنتاج خط التجميع خلال القرنين التاسع عشر والعشرين بدون شك كان نتاجاً مهماً لتحقيق تلك المزايا الاقتصادية للتخصص الوظيفي الذي جاء به "آدم سمث" .

3- **روبرت أوين** (Robert Owen)

يعد "أوين" (1771-1858) صناعي ومصلح بريطاني، وهو أحد المدراء الذين أدركوا أهمية الموارد البشرية في المنظمة (Griffin,1995:34). فأشترى مصنعه الأول عام (1789) وكان عمره (18) سنة. أن إسهامات هذا الصناعي مهمة جداً في بناء تاريخ السلوك التنظيمي بحكم كونه من الأوائل الذين أدركوا كيفية إنشاء النظام المصنعي بالاعتماد على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم.

ولقد أصبح "أوين" مصلحاً بحق بعد ان واجه الممارسات القاسية التي شاهدها في المصانع مثل عمل الأطفال تحت سن العاشرة، والعمل اليومي لـ(12) ساعة متواصلة والظروف المعملية القاسية، حتى بلغ الأمر ذروته ان مالكي المصانع اخذوا يعاملون الآلات بشكل أفضل من معاملتهم للبشر. ورفض أوين هذه التصرفات، فحقق ظروف عمل جيدة، ووضع قوانين عمل للأطفال، وحدد وجبات طعام أثناء العمل، وقلل ساعات الدوام .

افترض "أوين" أن إعطاء اهتمام اكبر للعاملين يعد أفضل الاستثمارات التي يمكن للمدراء عملها. ومما يذكر في هذا الصدد، أن هذا العالم كان مثال زمانه لمدة مائة سنة تقريباً، وتعد أفكاره هذه قد طورت لاحقاً في وضع تصورات الإدارة السلوكية التي جاء بها رواد المدرسة الإنسانية أمثال "ألتون مايو"، وما لحقوه من بعده من الباحثين من عام (1924) وما تلاه حتى مطلع عام (1950) تقريباً من القرن الماضي .

4- جارلس بابيج (Charles Babbage)

بينما "أوين" كانت اهتماماته الأساسية قد انصبت حول رفاهية العاملين، فان "بابيج" (1792-1871) عالم الرياضيات الإنكليزي قد أثار الانتباه نحو كفاءة الإنتاج وإسهاماته الأساسية وضحت في كتابه اقتصاديات الماكينة والتصنيع (Babbage,1832) فهو جاء ليؤكد حماس ما سبقوه أمثال "آدم سميث" من حيث التوكيد على تقسيم العمل من جهة وضرورة تطبيق الرياضيات على أية مشكلة تتعلق بكفاءة استخدام التسهيلات الإنتاجية والمواد.

لقد أضاف "بابيج" على ما جاء به سلفه "أدم سميث" حول فوائد أخرى تجنيها المنظمات من تقسيم العمل، وهي : (Robbins,1999 :A2)

أ. يقلل الزمن المطلوب لتعلم أداء الوظيفة .

ب. يسمح باكتساب مستويات مهارة عالية في العمل .

ج. يقلل من تلف المواد خلال مرحلة التعلم .

د. يسمح بتوفير عناصر اكبر لتحقيق تطابق بين مهارات العاملين والقدرات المادية للمهمات المحدودة. واليوم أكثر المنظمات تستفيد في صناعاتها والخدمات التي تقدمها من تقسيم العمل بشكل واسع .

خامسا : عصر المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة

امتدت هذه المرحلة لمدة بين (1900-1930)، وبرزت خلالها نظريات الإدارة الأولى التي وصفت بالكلاسيكية، أو التقليدية لقدمها، والتي بدأها كل من" فردريك تايلور"،"هنري فايول"،" ماكس فيبر"، و" شستر بارناد" ، والذين كان لهم وضع أسس ممارسات الإدارة المعاصرة بشكل عام وتطبيقات السلوك التنظيمي بشكل خاص. اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل الذي من أمثاله أن

الأفراد مدفوعين له للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لذلك فأنهم يطيعون أوامر مدرائهم .

1- **فردريك تايلور** (Frederick W. Taylor)

يعد رائد حركة الإدارة العلمية (Scientific Management) وهو مهندس ميكانيكي عمل في شركات (Midvale & Bethlehem Steel) ببنسلفانيا بدأ بتصحيح حالات قصور أداء العمل فيها بتطبيق المنهج العلمي على أرضية المصنع. وقضى أكثر من عقدين متبعاً مبدأ أحسن طريقة لكل عمل يراد أدائه، وتبلورت تجاربه الإدارية ومحاولاته السلوكية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية عام 1911. (Taylor, 1947)

من المهم فهم ما شاهده "تايلور" في مجموعة الشركات أعلاه والذي حفزه على اتخاذ قرار تحسين الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ولم تكن آنذاك أي مفاهيم عمل فاعلة. فكان العمل بطيئاً، وكان للعاملين غرضهم في ذلك. ولقد كانت قرارات الإدارة ذات طبيعة مركزية تعتمد على الحدس و البديهية، وتعيين الأفراد لا يتم على أساس مطابقة قدراتهم واستعداداتهم للمهمات المطلوبة منهم. والأكثر أهمية من ذلك، هو أن العاملين والإدارة في تصور مستمر أنهم يعيشون حالة صراع مستمرة. ويتصوروا العلاقة بوصفها لعبة الحاصل الصفري التي يكون فيها ربح الفرد مقابل خسارة الآخر بدلاً من التعاون لأجل تحقيق الفائدة المشتركة .

لقد احدث "تايلور" ثورة بين العاملين والإدارة من خلال تحديد التوجهات الواضحة لتحسين كفاءة الإنتاج (Hatch,1997:31) وحدد أربع مبادئ أساسية هي :

أ. التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل الفرد .

ب. الاختيار السليم للعاملين ،ومن ثم تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم .

ج. السلطة العليا على العاملين للتأكد من أن كافة الأعمال قد تم إنجازها على وفق المبادئ العلمية المتطورة .

د. تقسيم العمل والمسؤولية والمساواة بين الإدارة والعاملين مع الأخذ بالاعتبار أن للإدارة أفضلية على العاملين بسبب زيادة المسؤولين الملقاة على عاتقها .

لقد أكد "تايلور" إن هذه المبادئ ينتج عنه ازدهار الإدارة ورفاهية العاملين، وبالتالي يكسب العاملين الأجر الأعلى، وتكسب الإدارة الأرباح الأكثر. ومما يذكر انه في زمنه قد حقق تايلور تحسينات مهمة في الإنتاجية بلغت 200٪ أو أكثر. كما أكد مراراً على دور المدراء في التخطيط والإدارة، ودور العاملين في الأداء على وفق التعليمات والتوجيهات .

2- **هنري فايول** (Henri Fayol)

وهو صناعي فرنسي يعد من أشهر رواد نظرية الإدارة (Administrative Theory) قد قسمّ العملية الإدارية إلى خمس أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبالإضافة إلى ذلك وصف "فايول" ممارسات الإدارة بأنها شي مميز في المحاسبة، المالية، الإنتاج، التوزيع ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى. ولقد وضع (14) مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بالإدارة على أحسن وجه من بينها تقسيم العمل والتخصص، الصلاحية والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة الهدف المركزية، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ...الخ (Fayol,1949). واصدر عام (1919) كتابه الإدارة العامة والصناعية حدد فيه الوظائف التي يؤديها المدراء بالتفصيل، والمبادئ التي تشكل ممارسة الإدارة الجيدة. (Hatch,1997:32)

3- **ماكس فيبر** (Max Weber)

بينما ركز "تايلور" على الإدارة على مستوى المصنع، و"فايول" ركز على الإدارة العامة ووظائفها، فان عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" قد طور نظرية السلطة ووصف نشاط المنظمات بأنه معتمد على علاقات السلطة، وكان أول من نظر إلى إدارة السلوك التنظيمي من منظور هيكلي (Structural). وقد وصف فيبر النوع المثالي للمنظمة والذي اسماه بالبيروقراطية (Bureaucracy). وكانت نظام بتميز بتقسيم العمل وذو تسلسل هرمي محدد بوضوح وقوانين وأنظمة مفصلة وعلاقات لا شخصية وتوثيق (Moorhead & Griffin , 1995:9). ولقد أدرك "فيبر" أن هذه البيروقراطية المثالية لا توجد في الواقع، بل مثلث إعادة بناء اختياري للعالم الواقعي (Weber:1947). ونعني هنا اعتبارها أساس للتنظير حول كيفية إدارة المجموعات الكبيرة، وأصبحت نظريته نموذجاً لتصميم المنظمات الكبيرة .

4- **ميري باركر فوليت** (Mary Parker Follett)

وهي فيلسوف اجتماعي أدركت إمكانية تصور المنظمات من منظور السلوك الفردي والجماعي، ولأفكارها مضامين واضحة حول السلوك التنظيمي. ورأت "فوليت" أن المنظمات يجب أن تعتمد على الأخلاق الجماعية بدلاً من الفردية ويجب أن تناضل بجدية لمواجهة الاحتياجات الإنسانية للعاملين. ولقد ولدت أفكار "فوليت" في وقت متأخر من مرحلة الإدارة العلمية عند بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، إلا أنها لم تحصل على أية درجة كبيرة من الاعتراف حتى أواسط تلك الفترة. (Moorhead & Griffin, 1995: 9)

كما أكدت "فوليت" أن القدرات الفردية تبقى كامنة إلى أن يتم تحريرها من خلال الارتباط الجماعي. ويكون عمل المدير منصباً على دمج جهود الجماعة وتنسيقها، وأن يتصور بأنه جزء من الجماعة التي ينتمي إليها العاملين. وعلى هذا

الأساس يجب أن يعتمد هذا المدير على خبرته ومعرفته بشكل أكثر من السلطة الرسمية في قيادة الجماعة. (Follet, 1942)

لقد أثرت أفكار "فوليت" الإنسانية على الطريقة التي ينظر فيها إلى الدوافع والقيادة والسلطة التي تشبه نظرة الباحثين في الوقت الحاضر. وفي الحقيقة أن أفكار المنظمات اليابانية والأساليب الإدارية التي راجت في أمريكا الشمالية وأوربا في سبعينيات القرن الماضي مدينة بها إلى "فوليت"، والتي أكدت فيها على تماسك الجماعة والعمل الفرقي .

5- **شستر بارنارد** (Chester Barnard)

كان "بارنارد" ممارساً مثل "فايول" التحق بدائرة التلفون والتلغراف الأمريكية عام 1909 وأصبح رئيساً لشركة (New Jersey Bell)، عام 1927، واطلع على قواعد "ماكس فيبر" وتأثر بها، إلا أنه يحمل فكرة اجتماعية، وليست فكرة ميكانيكية كما رآها "فيبر" (Barnard, 1938). ورأى "بارنارد" التي عبر عنها في كتابه وظائف المدراء التنفيذيين الذي نشر عام 1938 ما يأتي : (Hatch, 1997: 33-34)

أ- المنظمات مجموعة أنظمة اجتماعية تحتاج إلى تعاون بشري، وتصورها على أنها متكونة من الأفراد الذين يعيشون علاقة تفاعلية .

ب- أدوار المدراء الرئيسية هي الاتصال واستثارة المرؤوسين لبذل الجهود نحو أعلى مستويات الأداء .

ت- نجاح المنظمة يعتمد على احتفاظها بالعلاقات التعاونية الطيبة بين أفرادها وبين المنظمات الأخرى خارجها .

ث- على المدراء دراسة البيئة لكي تحتفظ المنظمة بحالة التوازن، لذا فإن معظم الاهتمام الجاري حول كيفية تأثير البيئة على المنظمات والعاملين فيها يعود إلى مقترحات "بارنارد".

سادسا: المرحلة السلوكية في تطوير المعرفة الإدارية

تميزت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية والتطبيق واسع الانتشار لبحوث العلوم السلوكية في المنظمات. في حين ان المرحلة السلوكية لم تبدأ بالظهور حتى (1935)، فأن هنالك ثلاثة حوادث تستحق الإشارة إليها لأنها لعبت الدور المهم في تطبيق السلوك التنظيمي وتطويره، هي تشكيل وحدات الأفراد، وولادة علم النفس الصناعي، وظهور نقابات العمل. (Robbins,1999:A8-9)

- ميلاد وحدات الأفراد

استجابة لنمو النقابات والاتحادات في بداية القرن العشرين فان القليل من المنظمات ابتكرت منصب سكرتير الرفاهية الذي يساعد العاملين باقتراح التحسينات في ظروف العمل، السكن والرعاية الصحية والتعليمية والاستجمام. وقد عمل هذا السكرتير الذي يطلق عليه مدير الموارد البشرية الآن كوسيط بين المنظمة وعامليها. وهناك منظمات أخرى آنذاك قد أسست قسم العمل الذي أصبح مسؤولاً عن إدارة الأجور التظلمات، التشغيل والاستخدام، ظروف العمل الصحية، الاحتفاظ بالسجلات وتطوير العاملين .

- ظهور علم النفس الصناعي

ابتكر (Hugo Munsterberg) حقل علم النفس الصناعي بنشر كتابه علم النفس والكفاءة الصناعية عام (1913)، وناقش فيه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني لتحديد الأنماط العامة وتفسير الاختلافات الفردية. ولقد أوجد العلاقة الوطيدة بين الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي إذ يسعى كل منهما إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحليل العمل والدمج الأفضل للمهارات والقدرات الفردية مع متطلبات الأعمال المختلفة. واقترح هذا العالم استخدام الاختبارات النفسية لتحسين اختيار العاملين ودور التعليم في تحسين أساليب التدريب، ودراسة

السلوك الإنساني من اجل فهم الطرق الأكثر فاعلية لدفع العاملين وتحفيزهم للعمل .

- تأسيس النقابات والأتحادات

بعد تدهور السوق المالية عام 1929 دخلت معظم الاقتصاديات ومنها الاقتصاد الأمريكي في الكساد العظيم. وللتخلص من آثار الكساد على الموارد البشرية الأمريكية فقد أيد الرئيس الأمريكي "روزفلت قانون وكنر" الذي شرع عام 1935 وبموجبه اعترف بالنقابات على أنها تمثل العاملين وهي مخولة وقادرة على التعامل مع أصحاب العمل لصالح أعضائها. واستجابة لهذا التشريع أصبح المدراء في الصناعة أكثر انفتاحاً لإيجاد الطرق الجديدة لتوجيه أعمالهم وتحسين ظروف العمل والسعي وراء علاقات أحسن مع الأفراد العاملين .

أن جوهر المرحلة السلوكية هي حركة العلاقات الإنسانية التي اعتقدت ان العنصر الرئيسي للإنتاجية الأعلى في المنظمات هو زيادة رضا العاملين. ولقد أدى بعض العلماء أدوارا رئيسية في نقل رسالة العلاقات الإنسانية وهم " التون مايو وزملائه"، "كيرت لفين"، "ديل كارنيجي"، "ابراهام ماسلو" و "دوكلاص مكريكر".

1- **التون مايو و روثلسبيركر ودكسون** (Elton Mayo <u>et</u> <u>al</u>.,)

وهم الذين قادوا الدراسات في مصانع هوثورن الأمريكية التي كانت لها أهمية كبيرة دون أدنى شك في حركة العلاقات الإنسانية التي نفذوها عام (1927)، واستمرت حتى عام (1932)، وشملت تجارب عديدة منها، إعادة تصميم الأعمال والتغيرات التي تحدث على طول يوم العمل وخطط الأجور الفردية إزاء الجماعية. ومن بين ابرز الاستنتاجات التي توصلوا إليها هي أن المعايير الاجتماعية كانت إحدى ابرز العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العمل الفردي. فعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه الدراسات الا أنها حفزت الاهتمام بالعوامل الإنسانية في بيئة العمل. (Mayo:1945)

2- **ديل كارنيجي** (Dale Carnegie)

لقد نشر كتابه المعروف كيف نكسب الأصدقاء ونؤثر في الآخرين خلال منتصف الثلاثينيات وقرأه الملايين من الناس ومن الآلاف من المدراء. وكان مغزى "كارنجي" الرئيسي هو أن الطريق للنجاح يتم من خلال كسب تعاون الآخرين، وقد نصح قراء كتابه في الآتي : (Robbins,1999:A10)

أ- جعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمين من خلال التقييم المخلص لجهودهم.

ب- السعي وراء تكوين الانطباع الجيد .

ت- الفوز بالناس من خلال التفكير بالسماح لها في القيام بالحديث، وان يكونوا متعاطفين ولا يقولوا للفرد أنت مخطئ .

ث- تحليل الناس من خلال مدح صفاتهم الجيدة ومنح فرصة للمخطئ للاعتذار.

3- **كيرت ليفين** (Kurt Levin)

وهو أحد رواد علم النفس التنظيمي في أواخر الثلاثينيات الذي طور دراسة ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) ولخص المبادئ التي يقوم عليها هذا المتغير ومن بينها ان للجماعات شخصية محددة شأنها شان شخصية الفرد لها قيمها ومعاييرها ومعتقداتها ودوافعها وأهدافها، والتي تتكون عن طريق التفاعل والفهم الجماعي المتزايد بين أفرادها. لقد كان "ليفين" بحق المنبه الرئيسي لدراسة الجماعات ككائنات ونظم حية ضمن دراسات علم الاجتماع وعلم السلوك التنظيمي. (Rush,1969:7)

4- **أبراهام ماسلو** (Abraham Maslow)

وهو عالم نفس أمريكي مشهور بنظرته للتحفيز باعتباره عملية داخلية ترتبط بحاجات الإنسان الخمسة حسب أهميتها المادية، الأمان، الاجتماعية، الاحترام،

وتحقيق الذات. ومن وجهة نظره أكد ان كل مرحلة في التسلسل الهرمي يجب ان تشبع قبل تنشيط الحاجات التي تليها. ورأي كذلك أن تحقيق الذات هو تحقيق القوة الكامنة للفرد، وهو قمة الوجود الإنساني. (Maslow,1970)

5- **دوكلاس مكريكر** (Douglas McGregor)

هو عالم إدارة معروف على نطاق واسع وذلك بابتكاره نظريتي (X وY) لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية. وتقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الفرد ودوافعه وسلوك القيادة تجاهه. وباختصار ان نظرية (X) تعتمد على وجهة النظر السلبية للناس وتفترض لديهم طموح قليل ولا يحبون العمل ويتجنبون المسؤولية ويقاومون التوجيه الدقيق للعمل.

ومن جانب أخر اعتمدت نظرية (Y) على وجهة النظر الإيجابية حول الناس وتفترض انه بإمكانهم ممارسة السيطرة الذاتية وقبول المسؤولية واعتبار العمل أمر طبيعي شأنه شأن الراحة واللعب. وأعتقد مكريكر أن افتراضات نظرية (Y) تطابق بصورة أفضل الطبيعة الحقيقية للعاملين وعلى المدراء إطلاق عنان طاقتهم الإبداعية والإنتاجية الكامنة. (McGregor,1960)

سابعا: بعض نظريات السلوك التنظيمي المؤثرة في إبداعات الأعمال

هنالك مجموعة من المنظرين السلوكيين الذين اعتمدوا المنهجية العلمية في دراسة السلوك التنظيمي، ونلخص في أدناه إسهامات القليل منهم لوجود نكهة خاصة في أعمالهم .

1- جاكوب مورينو (Jacob Moreno)

ابتكر هذا الباحث طريقة تحليلية تسمى بالقياس الاجتماعي لدراسة التفاعلات الاجتماعية، وقدم تساؤلات إلى الأفراد عن الناس الذين يحبونهم أولا يحبونهم

أو الذين يرغبون العمل معهم أو لا يرغبون. ومن البيانات التي جمعها عبر مقابلات منظمة عديدة آجراها لهذا الغرض حدد نماذج التجاذب والتنافر واللامبالاة بين أعضاء الجماعة. وصار استخدام تحليل القياس الاجتماعي في المنظمات لابتكار فرق العمل المتماسكة جداً وغير المتماسكة على الإطلاق. (Robbins,1999:A11)

2- ديفيد مكليلاند (David McClelland)

اختبر هذا العالم قوة دافع الإنجاز الفردي من خلال الطلب من الأفراد بعد تفحصهم لمجموعة معينة من الصور الغامضة نوعاً ما، وكتابة قصة أو تعليق قصير حول كل صورة. ووجد انه بالاعتماد على هذه الاختبارات الاسقاطية يمكن تمييز الأفراد المفعمين بالحاجة العالية للإنجاز (Hellriegel &Slocum,1997:752) وقد أدى بحثه هذا في مساعدة المنظمات على مطابقة الأفراد مع الأعمال بصورة أفضل، وفي إعادة تصميم الأعمال للذين ينجزون أعمالهم بصورة دقيقة من اجل تعظيم قوتهم الدافعة .

3- فريد فيدلر (Fred Fiedler)

عمل "فيدلر" على الأوجه الحالية للقيادة ومحاولته تطوير النظرية الشاملة حول السلوك القيادي. وقد ساد نموذجه الشرطي في منتصف الستينيات إلى أواخر السبعينيات وانطلق من افتراض أساسي انه من الصعوبة تغير الأنماط القيادية للمدراء التي تساعدهم على النجاح في أعمالهم. وهناك نوعان من السلوك القيادي عند "فيدلر" :الأول القائد المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية، والثاني: القائد المهتم بالإنتاج أو الهيكل أو المهمات (Fiedler,1977:7). ولقد اختبر نموذج "فيدلر" الذي استخدم مقياس الاستبانة من قبل باحثين كثيرين واثبت صحته، وكان لنموذجه هذا تأثير أساسي على التفكير الجاري في البحث حول النمط القيادي

الذي يتأثر بعوامل هي علاقة القائد بالمرؤوسين وهيكلة المهمات وقوة المنصب للمدير القائد .

4- فريدريك هرزبيرك (Fredrick Herzberg)

يعد "هرزبيرك" أحد ابرز المساهمين الأوائل في تطوير المفهوم العملي للأثراء الوظيفي، إذ توصل بدراسة التي أجراها مع موسنر (Mausner) وسنيدرمان (Snydrman) على بضعة مئات من المحاسبين والمهندسين في أواخر الخمسينات إلى حقيقة مفادها "أن الأفراد يكونوا سعداء في عملهم عند اهتمام أداره المنظمة بالعوامل الدافعة بإعطائهم مسؤوليات وظيفية مهمة، ومنحهم استقلالية في صنع القرارات، والسيطرة على الموارد وتقدير الجهود المتميزة وتوفير فرص النمو الشخصي، والتقدم والإنجاز في الوظيفة (Herzberg et al., 1959). واستناداً إلى ما أثبته هرزبيرك فإذا كان المدراء يرغبون في دفع إفرادهم فان عليهم إعادة تصميم الأعمال ثانية للسماح لهم بأداء المهمات المتنوعة والكثيرة بهدف تحسين نوعية حياة العمل .

5- ريتشارد هاكمان و كريج أولدهام (Richard Hackman & Greg Oldham)

لقد رحب بحماس لاستنتاجات "هيرزبيرك"، إلا أن المنهجية المستخدمة (رواية قصة حول الأحداث السارة و غير السارة) للتوصل إلى تلك النتائج لاقت أقل ترحيباً. وان عمل هذين الباحثين في السبعينيات هو الذي وفرَّ تفسيراً لكيفية تفاعل خصائص الوظيفة والحالات المميزة للفرد مع الرضا والدافعية وإنتاجية العمل (Steers & Porter ,1983:497). ولقد وضع هذا النموذج بشكل مميز بقصد استخدامه في التخطيط للتغيرات وتنفيذها عند تصميم الوظائف (العنزي :1997). ويتضح من الدراسة ان هناك خمسة أبعاد جوهرية للوظيفة تؤدي إلى خلق ثلاث حالات نفسية حاسمة لدى الفرد، وهذه بدورها تؤدي إلى أحداث أربع من المخرجات الشخصية ونتائج العمل، كما أوجد هاكمان

و أولدهام أن الأعمال التي تسجل معدل إحصائي عالي على هذه الأبعاد الجوهرية للوظيفة تقود إلى رضا عالي بين الأفراد ذوي الحاجات القوية للنمو. (Hackman & Oldham,1980)

ثامنا: تطور نظرية الإبداع الاداري في الفكر التنظيمي

يشكل الإبداع أهم رهانات المستقبل، ويعد موردا استراتيجيا وعاملا مميزا في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. كما يدعم الإبداع قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، ولكونه يعد من أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني، فقد أصبح منذ خمسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمنظمات العالمية، انطلاقا من كون الضرورة قد دعت إلى أبراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة، وبالتالي ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي.

وسيتم لاحقا دراسة وتحليل نشأة وتطور نظرية الإبداع في الفكر الإداري والسلوكي، وعلى النحو الآتي:

1- تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين، فلقد ألمح (Ludngton) بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958)، حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمات. وفي نفس العام ظهرت نظرية الإبداع الأولى التي قدمها (March & Simon:1958) من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل. كما أكدا أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، وعدم ارتياح، وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع. وعادة ما تعزى فجوة الأداء إلى

عوامل خارجية، مثل التغير في الطلب، أو داخلية مثل وجود الصراعات وانخفاض الإنتاجية.

2- جاءت نظرية (Burns & Stalker) في عام (1961) وهما يعدان أول من أكدا أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الأكثر ملائمة منها، هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، وذلك عبر نمطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير. وفي النمط العضوي يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المنظمة.

3- قدم (Wilson) في عام (1966) نظريته التي أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر في ثلاث مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة وهي، إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه. وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية , وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة. فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات غير الرتيبة، مما يسهل إدراك الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل، وعدم ظهور تعارض في الأفكار. وتلعب الحوافز دورا ايجابيا في توليد الاقتراحات، وزيادة إسهامات أغلب أعضاء المنظمة في الإبداع (الصرايرة , 2003 :203).

4- جاءت دراسة (Lawrence & Lorsch) في عام (1967) التي أكدت على طبيعة هيكل العلاقة البينية- التكاملية بين الأقسام، ووجدا إن لها تأثيرا مهما في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة، وذلك استنادا إلى تفسير المعيارية

عن كيفية تحقيق النتيجة العملية أكثر من التوجه نحو الجوانب النظرية. (المعموري , 2004: 31)

5- ظهرت للوجود نظرية حصاد القمح (Harvey of Mill)، وتحديدا في عام (1970)، والتي استفاد أصحابها من أفكار كل من (March & Simon) ؛ (Burns & Stalker)، وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية – الإبداعية، والتي تعرف بـــ (القضية و المعالجات). وقد وصفوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع المعالجات التي تطبقها من خلال: (الصرايرة, 2003 :204)

- إدراك وفهم القضية أو المشكلة عن طريق ما تحتاجه من تصرف في مجابهتها (أي كيفية استجابة المنظمة).
- البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة.
- اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)،
- إعادة التحديد بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.
- سعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات جرى التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) .
- السعي لاستحضار الحلول الإبداعية التي لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية، أو غير العادية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

ولقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغيير التكنولوجي،

ومجالات الرسمية في الاتصالات. فكلما زادت مثل هذه الضغوط، تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

6- تعد نظرية (Huge & Aiken) التي جاءت في عام (1970) من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثر فيه. ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللارسمية، الإنتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي. وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي:

- مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقه لأهدافه .
- مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة اتجاهه.
- مرحلة البرمجة وهيكلة السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تنسجم مع حالة الإبداع.

7- توجهت نظرية (Zaltaman) وزملائه في عام (1973) إلى الإبداع بوصفه عملية متكونة من مرحلتين هما : مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ويقع داخلهما خطوات جزئية تتناول فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني أو الشروع بالإبداع. والإبداع يمثل بمنظورهم عملية جماعية وليست فردية معتمدين بذلك على نظرية (Huge & Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. والمراحل التي وصفوها في نظريتهم كما أسلفنا هما اثنتان: الأولى هي مرحلة البدء، وتتكون من الوعي المعرفي بالمشكلة،

والتعرف على حالة الصراع الموجودة، ثم اتخاذ القرار المحدد حولها. وأما مرحلة التطبيق، فهي تتكون من جزأين الأولى تتناول التطبيق التجريبي، والثانية التطبيق النهائي. (الصرايرة , 2003 :204-205)

8- لقد أشارت (Currie, 1999:647) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج المستمر والتجهيز في وقت الطلب (Just In Time). وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج، التحسين المستمر، والإبداع، تخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الإعمال التي ركزت على الأتمتة وضغوطات المنافسة. فلقد أكدت هذه النظرية على الكيفية التي تبتكر فيها المنظمات منتجاتها الإبداعية.

9- جاءت نظرية التركيز على إبداع العملية (Process Innovation) لرائدها الأول (Davenport) في عام (1994)، والتي ركزت على العملية وتحسينها، ثم تكاملت هذه بعد ذلك مع عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة في المنظمة (المعموري , 2004 :31).

10- رأى (Knight & Mc Cabe,1998:169) إن الإبداع التنظيمي، وان كان يتناول حلقات الجودة في الثمانينيات من القرن العشرين، ألا أنه تناقض مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة في التسعينيات منه. ولقد حدث فيما بعد تطورا كبيرا في الإبداع من خلال مبادرة شركة "تويوتا" التي أطلقت عليها التحميل الأمامي (Front Loading) اذ كان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج.

11- جاءت بعد ذلك عند منتصف التسعينيات مبادرة أخرى، أطلق عليها تصميم ثلاثي الأبعاد بمساعدة الحاسوب (Three-DimensionalComputer-Aided Design)، والتي ساعدت في حل المشكلات المبكرة، ثم تبعتها مرحلة

أخرى، هي استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطوير مبكرا (Thomke,2001:73).

12- أما (Drucker: 2001) فقد تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم الموارد ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والإبداع والميزة التنافسية في بيئة التنافسية الديناميكية (Hitt,et.al.,2001:524). فالإبداع هنا سيكون قفزة من فوق المألوف نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية.

تاسعا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

1- يشمل الوضع الحالي لعلم السلوك التنظيمي كل الأفكار والمنظورات التي قدمت قبل بضعة مئات من السنين الماضية. ونعتقد أن مفاهيم عصر معين لا يمكن أن تحل محل مرحلة أخرى، بل تصويرها بوصفها جاءت امتداداً وتعديلاً للأفكار التي سبقتها. فمثلاً يمكن تطبيق مبادئ فردريك تايلور التي ظهرت في بداية القرن العشرين في عالم المنظمات المعاصرة وبنتائج مؤثرة. وقد يمكن تطبيق هذه المبادئ في منظمة ما، ولا يمكن تطبيقها في منظمات أخرى.

2- ينبغي دراسة السلوك التنظيمي وتطبيقه في الوقت الحاضر في ضوء المنظور الموقفي، إذ ليس كل ما نتعلمه يمكن تطبيقه ببساطة على كل المنظمات أو الوظائف أو العاملين. والمنظور الموقفي يتفق في السلوك التنظيمي، على انه لا توجد طريقة مثلى لإدارة الأفراد والجماعات في المنظمات، كما لا توجد مجموعة معينة من المبادئ العلمية التي يمكن تطبيقها بصورة كلية وفي كل الظروف والمواقف.

3- يمكن اعتبار المنظور الموقفي بأنه منطقي في دراسة السلوك التنظيمي بصورة بديهية، فلماذا ؟ لأن المنظمات تختلف بصورة واضحة من حيث الحجم والأهداف والثقافة والعمليات واللاتأكد البيئي. وعلى نحو مماثل يختلف العاملين في القيم والاتجاهات والحاجات والخبرات، ولذلك سيكون من غير الممكن إطلاقا أيجاد تلك المبادئ التي تطبق بصورة شاملة والتي تطبق في كل المنظمات.

4- أن الموضوعات التي شاعت دراستها في الخمسينيات من القرن العشرين، هي نظريات الدافعية، القيادة، الرضا، تصميم العمل، ولكن في الستينيات والسبعينيات منه، تم تطوير نظريات جديدة شددت على توكيد بعض الافتراضات السابقة، وأخرى قد عدلت من تلك النظريات السابقة، وجاءت أخرى لتحدد متغيرات موقفية ملائمة أخرى. والباحثون في محاولاتهم هذه، قد حددوا المتغيرات المناسبة، وأياً منها ملائمة لفهم الظواهر السلوكية المختلفة، وهذا يعكس بالأساس نضج السلوك التنظيمي بوصفه حقلاً علمياً مبدعا يمكن أن ينقل المنظمات المراعية لأصوله ومبادئه إلى عالم الأعمال البهي والمربح والصاخب بصولاته وجولاته الراقية والمؤثرة في بماء مجتمعات الرفاهية.

مصادر الفصل الأول

1- العنـزي، سـعد، في معنـى الـسلوك التنظيمـي ونـشأته وتطـوره التـاريخي، مجلة العلوم الاقتصادية والإداريـة – كليـة الإدارة والاقتـصاد بجامعـة بغـداد، العدد 33، لعام 2004.

2- العنزي، سعد، اختبار نموذج هاكمـان و أولـدهام في الاغنـاء الـوظيفي، مجلـة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 23، السنة 1997 .

3- الصرايرة, اكثم (2003) "العلاقة بين الثقافة التنظيميـة والإبـداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، مؤته، المجلد (18) , العدد (4).

4- المعموري, علية (2004) "اثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد"، رسالة ماجستير بادارة الاعمال غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي, كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد .

5- Babbage, Charles, On the Economy of Machinery and Manufactures ,(London, Charles knight, 1832).

6- Barnard, Chester I., The functions of Executive (Cambridge, Mass, 1938).

7- Chandan, J.S., Organizational Behavior, (New Delhi: Vikas Publishing House, 1995).

8- Cummings, L.L., Toward Organizational Behavior, Academy of Management Review, January 1978.

9- Drucker , P. (1998) " Post-Capitalist society " , Butter Worth-Heinemann , Oxford.

10- Fayol, H., General and Industrial Management (London: Pitman and Sons, 1949).

11- Fiedler, F.E., The Leadership Game, Organizational Dynamic, Winter 1972, No.4.

12- Follet, M.P. "Dynamic Administration," In H Metcalf and L.F. Urwick (eds.), Dynamic Administration : The collected Papers of Mary Parker Follet (New York: Harper & Business, 1942).

13- Hackman, J.R and Oldham, G.R., Work Redesign (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980).

14- Hatch Mary Jo, Organizational Theory (London : Oxford university press, 1997).

15- Hellriegel D., and Slocum, J.W,JR., Management (New Jersey, Addison Wesley, 1997).

16- Herzberg, F., et al., The Motivation to Work, (New York: Wiley, 1959).

17- Hitt , M. ; Ireland , R. & Hoskisson , R. (2001) " Strategic Management & Competitiveness & Globalization " , South-Western College Publishing , Ohio.

18- Jay Antony, Management & Machiavelli: An Inquiry in to the Politics of Corporate Life (New York: Holt Rinehart and Winston, 1967).

19- Luthans, F., Organizational Behavior,(Singapore, McGraw-Hill, 1988).

20- Mayo, E., The social Problems of an Industrial Civilization (Boston: Harvard University, Graduate school of Business, 1945).

21- McGregor, D.M, The Human Side of Enterprise (New York, McGraw-Hill, 1960).

22- McCurry R.N., Power and The Ambitions Executive, Harvard Business Review, Nov-Dec,1973.

23- Moorhead, G. & Griffin, R.W., Organizational Behavior, (Boston, Houghton Mifflin, 1995).

24- Robbins, S.P., Organizational Behavior, (New York, West Publishing, 1999).

25- Robbins , S. (1998) " Organizational Behavior: Concepts Controversies , Applications " , 8th Edition , N. J. : Prentice Hall Inc.

26- Rush, H.M.F., Behavioral Science: Concepts and Management Application (New York: National Industrial Conference, 1969).

27- Taylor, F.W., Scientific Management (New York: Harper & Row, 1947).

28- Thomk , S " Enlightened Experimentation The New Imperative For Innovation " , Harvard Business Review , February. (2001)

29- Umstot, D.D., Understanding Organizational Behavior, (New York :West Publishing 1984).

30- Vecchio, R.P., Organizational Behavior, (Fort Worth: The Dryden press, 1995).

31- Weber, M., Theory of Social and Economic Organization, tran. By A.M. Henderson and T. Parsons (New York: Free press, 1947).

32- Zaltman G. ; Duncan , R. & Holbeck , J. (1973) " Innovation & Organizations " ,N.y., John Willy.

الفصل الثاني

الحمض النووي للمبدعين في الأعمال

الفصل الثاني

الحمض النووي للمبدعين في الأعمال

تمهيد

نشرت الـ (Harvard Business Review) مقالا مميزا عنوانه (The Innovator's DNA) للباحثين "J.H. Dyer, H.B. Gregersen,& C.M. Christensen" في ديسمبر (2009)، وملخصه وجود خمسة مهارات ابتكارية تفصل المبدعين الحقيقيين القليلين عن الآخرين الكثيرين. وسنقوم بدورنا بقراءة مترجمة، ومراجعة وتحليل لهذا المقال، مع إجراء إضافات في بعض الأماكن عند ظهور الأهمية والضرورة. ففي ملاحظة سلوكيات العديد من المدراء التنفيذيين للشركات الكبرى في الغرب، وخصوصا المبدعين منهم، يكشف عن الكثير من المميزات والسمات بخصوص تفكيرهم الخلاق. ويرى المهتمون أن هنالك خمسة مهارات ابتكارية تميز معظم أرباب منظمات الأعمال المبدعين عن الآخرين من غير المبدعين أو الأفراد العاديون. والتساؤل الذي يطرح هنا "هل أن المبدعين يكسرون حاجز الوضع الراهن والتفكير في إمكانيات وقدرات مميزة أخرى.

يزداد القارئ من أطلاعه على هذا الفصل بالحصول على معرفة عالية في الجوانب الآتية:

- تحديد كم ونوع المهارات الابتكارية التي تفصل المبدعين الحقيقيين القليلين من رجال الأعمال عن الآخرين الكثيرين، وكيفية إيجاد الأفراد المبدعين في منظمات الأعمال، وسبل جعلهم أكثر إبداعا.
- ما الذي يجعل المبدعون من رجال الأعمال في المنظمات المرموقة مختلفين عن غيرهم، ليكونوا قادرين على الابتكار.
- التعرف على تجارب بعض رجال الأعمال المبدعين في تقديم المنتجات والخدمات المميزة.

- إعطاء الإجابة الوافية حول تساؤلات المبدعين، وملاحظاتهم، وتجاربهم، وعملهم الجماعي، ضمن شبكة اتصال مشتركة، بشكل أكثر من الآخرين العاديين.

أولا: كيف نجد الأفراد المبدعين؟ وكيف نجعلهم أكثر إبداعا؟

يلاحظ من المشاهدات الكثيرة حول المبدعين في عالم الأعمال والمدراء التنفيذيين، بأن هناك تفاصيل سلوكية وتصرفات عملية صغيرة في أنشطة الزبائن والمجهزين، قد أفضت إلى ابتكار أساليب جديدة ومتطورة في عمل الأشياء. ومن خلال التجربة يحاول المبدعون من دون كلل وملل تبني الخبرات الجديدة، واستكشاف العالم الذي حولهم. وفي العمل الشبكي ألفرقي الذي نراه يزداد في الهياكل التنظيمية الحالية للمنظمات، يلاحظ كثرة الأفراد ذوو الخبرات المتنوعة الذين تحصل المنظمات من خلالهم على وجهات نظر مختلفة جوهرية، وترابط ذهني ثاقب وجدي.

تعد القدرة على الإبداع في المنظمات بمثابة الغذاء السحري لنجاح الأعمال، ولعل ما يؤسف عليه ان معظم الناس ما يزالوا يعرفون القليل عن ما يجعل الفرد في العمل أكثر إبداعا من الآخر .وربما لهذا السبب نقف موقف إجلال واحترام أمام تلك الرؤى العالية المستوى لرجال أعمال كثيرين أمثال (Steve Jobs) من (شركة أبل) ، و(Jeff Bezos) من (شركة أمازون) الذين خرجوا بأفكار جديدة ومذهلة . ولو كان من الممكن اكتشاف العمليات الداخلية لتلك العقول المبدعة، لحدث أن نستطيع تعلمه من كيفية حدوث الإبداع . وكما يقول كتاب هذا المقال أن البحث عن الإجابات، قد جاءت من دراساتهم التي دامت ستة سنوات، وتناولت استراتيجيات منظمات الأعمال الخلاقة، سيما تلك الشركات المبدعة.

أن واحدة من أهداف الباحثين في هذا المجال، هو وضع رجال الأعمال المبدعين تحت الأضواء، والنظر في متى، وكيف خرجوا بالأفكار التي بنيت، واعدت عليها

تلك الأعمال الجليلة التي قاموا بها لصالح المجتمعات. وفضلا عن ذلك، معرفة ماهية وطبيعة الاختلافات الموجودة بينهم، وبين الآخرين من رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين في الشركات المماثلة. وبدورنا نقول ان شخصا ما يشتري امتياز "شركة ماكدونالد" ، فيكون مستثمرا، ولكن إذا أسس شركة مثل " أمازون"، فهو مبدعا لأن ذلك تطلب مهارات مختلفة ومعارف مميزة وخبرات متراكمة.

لقد درس الباحثون عادات (25) من رجال الأعمال المبدعين، واجروا مسحا لأكثر من (3000) مدير تنفيذي أعلى، و (500) من الأفراد الذين عملوا مع شركات مبدعة أو اختراع، واكتشاف سلع جديدة .وقد فوجئ الباحثون بأنه في معظم الشركات لا يشعر المدراء التنفيذيين في المستويات العليا شخصيا بمسؤولية الخروج بإبداعات إستراتيجية خلاقة، وإنما يشعرون بمسؤولية تسهيل عملية الإبداع. وإزاء هذا التواضع المعرفي أن (15%) من كبار المدراء التنفيذيين في الشركات الغربية المبدعة الكبرى، لا يتبنون الأعمال الابتكارية، فهم يفعلون ذلك بأنفسهم، ولكن كيف يؤدوه .

في ضوء مراجعة البحث يحدد الباحثون خمسة مهارات ابتكارية تميز المدراء التنفيذيين المبدعين، وهي:

1. الترابط (Association)
2. التساؤل (Questioning)
3. الملاحظة (Observing)
4. التجريب (Experimenting)
5. العمل الشبكي (Networking)

لقد وجد من خلال البحث ان رجال الأعمال الذين هم أيضا عدد منهم مدراء تنفيذيين يصرفون ما يزيد عن (50%) من الوقت على الأنشطة الابتكارية، قياسا

بما يفعلونه المدراء التنفيذيين في أعلى الهرم التنظيمي، الذين وجد بأنهم لا يملكون سجلا حافلا للإبداع . وعليه، فأن وجود هذه المهارات سوية تشكل ما يمكن تسميته بالحمض النووي (DNA) للمبدع.

ثانيا: ما الذي يجعل المبدعون مختلفين عن غيرهم ؟

يمتلك رجال الأعمال المبدعين شيئا ما يدعى بالذكاء الابتكاري الذي يجعلهم قادرين على الإبداع، وهذا الذكاء يختلف عن الأشكال الأخرى التي جاء بها هاورد كاردنر في نظريته عن الذكاء المتعدد. فالذكاء الابتكاري هو أكثر من كونه مهارة معرفية للمقدرة العقلية الصحيحة . والمبدعون يشغلون كلا الجانبين الأيمن والأيسر من الدماغ عند تبنيهم المهارات الخمس لابتكار الأفكار الجديدة.

ان التفكير في هذه المهارات عند عملها بصورة مجتمعة، نجد أنها مفيدة جدا إلى الحد الذي يمكن استعارة مصطلح الحمض النووي لينطبق عليها . فالترابط يعد العمود الفقري للحلقة الحلزونية في الحمض النووي؛ كما أن الأنماط الأربعة للتصرف والعمل، وهي: التساؤل، الملاحظة، التجريب، والعمل الشبكي، التي تلتف حول العمود الفقري، فهي التي تساعد في غرس رؤى جديدة.

وهذا يعني من جانب آخر، بأنه مثلما يكون الحمض النووي لكل شخص فريد، فأن كل فرد مبدع بالنتيجة يكون الحمض النووي له مميزا في توليد أفكار جديدة ومتطورة في العمل. لنعطي مثالا في هذا المجال : لتكن أنت احد توأمين متشابهين ومتماثلين، ولهما نفس الدماغ والمواهب الطبيعية، وقد أعطي للاثنين أسبوعا واحدا لتقديم فكرة جديدة مبدعة في العمل، وخلال المدة المحددة خرج التوأم الأول بأفكار عندما اعتكف لوحده في غرفته، وبالمقابل فأن التوأم الثاني مثلا:

1- تحدث مع (10) أشخاص من بينهم مهندسين وموسيقيين وحرفيين، وبقى مع والده في البيت، وسأله حول المغامرات في المشاريع.

2- زار ثلاثة مبدعين ونظر إلى إبداعاتهم عندما يعملون.

3- عاين خمسة منتجات جديدة في السوق.

4- شاهد نماذج أصلية معدة من قبل أشخاص آخرين.

5- تسأل مع ماذا لو حاولت إجراء ذلك ؟ ولماذا افعل هذا دون ذلك؟ وفي الأقل عشرة مرات يسأل ومن خلال عمل شبكي وملاحظة وتجريب أنشطة، فأكيد سوف يخرج هذا الشخص بالمزيد من الأفكار المبدعة، وسيختلف بالتأكيد عن شقيقه التوأم.

تشير الدراسات والبحوث حول التوائم المتماثلة عند الولادة إلى أن القدرة على التفكير المبدع يأتي الثلث منها وراثيا، والثلثين الآخرين يأتيان من خلال تعلم- أو الفهم الأولي لمهارة معينة، ومن ثم ممارستها وتجريبها، وأخيرا الحصول على الثقة بالذات في القدرة على الإبداع .ورجال الأعمال في الدراسة الحالية قد اكتسبوا وعززوا مهارات الإبداع لديهم بالطريقة هذه . وفي أدناه سيتم التفصيل لتلك المهارات الابتكارية.

1- المهارة الابتكارية الأولى :الترابط

يمثل الترابط أو القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا، أو الأفكار في مجالات معينة مختلفة احد أهم الأمور الحيوية للمبدع، وقد وصف رجل الأعمال المبدع (Frans Johansson) تلك الظاهرة بأنها" حالة تأثير تمازجية " مشيرا إلى الانفجار الإبداعي في مدينة (Florence) الايطالية، إذ جرى جلب عدد واسع من الأفراد من النحاتين والعلماء والشعراء والفلاسفة والرسامين والمهندسين المعماريين ليعملوا سوية وبشكل مترابط كمجموعة، ولقد تكونت أفكار جديدة من ممازجة ميادين العمل المختلفة، وحدثت نهضة صارت فيما بعد احد أعظم العصور المكتشفة في التاريخ.

ومن أجل استيعاب ترابط العمل، فمن المهم معرفة وفهم كيف يعمل الدماغ، فأنه لا يقوم بخزن المعلومات مثل القاموس، بحيث تجد كلمة " المسرح "مثلا تحت الحرف" م"، إذ بدلا من ذلك فأن الكلمة ترتبط مع عدد من التجارب والخبرات في حياتنا، وقد يكون بعضها منطقيا إلى حد ما، كما انه كلما تشعبت خبرتنا ومعرفتنا، كلما ازدادت حالات الترابط داخل العقل. والمدخلات الجديدة تخلق شرارات تحفز الترابط الجديد، وأن بعضا منها يؤدي إلى أفكار جديدة مثلما يرى (Steve Jobs)بأن الإبداعية هي القدرة على ربط الأشياء. وفي هذا المجال لدينا أمثلة كثيرة عن ذلك، حيث أن معظم الشركات المبدعة والخلاقة في العالم تزدهر وتنمو من خلال التأكيد على الترابط المتشعب والمتنوع لمؤسسيها ومدرائها وموظفيها . وفي سبيل المثال أن (Pierre Omidyar) أطلق (eBay) في 1996 كشركة مرموقة، بعد أن ربط ثلاثة نقاط غير مترابطة:

أ- اللوعة في خلق المزيد من الأسواق الكفوءة بعد خروجه من شركة (IPO) للانترنيت في منتصف عقد التسعينات من القرن العشرين.

ب-الرغبة لدى خطيبته بتأسيس مكان لتركيب الموزع (Pez) .

ت-عدم فاعلية إعلانات (ads) في تخصيص الفقرات أو المحاور

وعلى نحو مماثل فأن (Steve Jobs) هو الآخر كان قادرا على توليد الفكرة تلو الأخرى، فقد أمضى حياته في ابتكار أشياء جديدة وغير مترابطة، مثل فنون الخط والكتابة، وممارسات الحكم الهندية، والخوص في تفاصيل "مرسيدس بينز" الدقيقة.

إذن، يمكن التشبيه، بأن الترابط هو بمثابة عضلة عقلية بإمكانها أن تنمو بصورة أقوى باستخدام مهارات أخرى للابتكار . وعليه، فأن المبدعين عادة ما ينشغلون وينهمكون في مثل هذه السلوكيات ويطورون قدراتهم لخلق أفكار جديدة يمكن إعادة ربطها بأساليب جديدة. ويكون بالتالي بأنه كلما ازدادت محاولات الأفراد في الفهم والإدراك والخزن المعرفي للجديد، فيصبح من السهل على عقولهم بأن تكون

قادرة طبيعيا على طرح الأفكار وخزنها وإعادة تشكيل الترابط الذهني مرات ومرات كلما تكررت وازدادت التجارب والخبرات.

2- المهارة الابتكارية الثانية : التساؤل

قبل أكثر من (50) عام مضت تقريبا وصف عالم الإدارة (Peter Drucker) قوة الأسئلة المثيرة بقوله "ان العمل المهم والصعب، ليس في إيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب، بل في طرح أو صياغة السؤال الصحيح ." فالمبدعون دائما يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمه المألوفة، أو كما يقول مدير مجموعة شركة (Tata) السيد (Ratan Tata) "عليك ان تسأل السؤال الذي لا يمكن سؤاله. وان معظم رجال الأعمال المبدعين الذين وقعوا في البحث يتذكرون الأسئلة المحددة التي طرحوها في الأوقات التي جاءهم فيه الإلهام في الخوض بمغامرة جريئة وجديدة .فهذا السيد (Michael Dell) الذي يقول بأن فكرته في صناعة الحاسوب (Dell) قد أتت من تساؤله عن سعر بيع الحاسوب بخمسة أضعاف كلفة أجزائه، أي أن (600) دولار قيمة الأجزاء تباع بـــ (3000) دولار.

ومن اجل طرح أسئلة فاعلة فان رجال الأعمال المبدعين يطرحون التساؤلات الآتية: لماذا؟ ولماذا لا؟ وماذا لو؟ ومعظم المدراء بدورهم يركزون على فهم كيفية إجراء العمليات الحالية بشكل أفضل، وتحسين الوضع الحالي، وعمل القليل الأفضل من حيث مثلا "كيف يمكننا تحسين سلم المبيعات في تايوان؟ والمبدعون من رجال الأعمال من جانب آخر يكونون بشكل محتمل أكثر في خلق افتراضات تحدي اكبر " مثلا: إذا قللنا الحجم أو الوزن إلى النصف، كيف ان هذا التغيير يؤثر في التغيير المحتمل لعرضه في السوق؟

أ- **الخيال المضاد** : يقول (Roger Martin) في كتابه " العقل المعاكس "بأن المفكرين المبدعون لديهم القدرة بالإمساك بفكرتين متضادتين ذات أبعاد في عقولهم، ومن دون إقرار أي من البديلين هو الأصوب فأنهم قادرون على

تقديم أشكال متفوقة لأي من الفكرتين المتضادتين .ولذلك فأن رجال الأعمال المبدعين يحبون اللعب مع الشيطان، بحيث هم يقولون أنهم تعلموا دائما بأن لا يتفقون مع ما يقال لهم، ويتخذون الموقف المضاد أو المعاكس ويبررون ذلك فيما بعد .وبمعنى آخر أنهم يسألون أنفسهم والآخرين من اجل الحصول على بديل يختلف تماما مع يفكر به الغير، وبما يؤدي إلى رؤية فذة حقا.

ب- احتواء القيود : تعد معظم افتراضاتنا قيودا على تفكيرنا، وخصوصا عندما نجبر للتعامل مع حدود العالم الذي من حولنا مثل تخصيص الموارد،ومقيدات التكنولوجيا . كما ان أسئلة كبيرة تفرض قيودا فاعلة على تفكيرنا، وتخدم ان تكون عاملا مساعدا للخروج من المألوف .وان واحدا من الإبداعات التسعة لـ (Google) هو قيد حب الابتكار، وللبدء في مناقشة خلاقة ومبدعة حول فرص النمو، فان احد التنفيذيين المبدعين في دراسة هذا البحث اخذ يتساءل " ماذا لو منعنا قانونيا من البيع إلى الزبائن الحاليين؟ وكيف نستطيع الحصول على الأموال في السنة القادمة ؟ وهذا بدوره يقود إلى اكتشاف أساليب يجب على الشركة ان تخلقها لخدمة الزبائن الجدد ."كما ان مديرا تنفيذيا أعلى طلب من المدراء تفحص الكلفة الزائدة من جراء القيود المفروضة بسؤاله "ماذا لو لم نستخدم هذا الفرد، وتنصيب هذه الماكينة، وتنفيذ هذه العملية، وشراء هذه الأعمال، أو أتباع هذه الإستراتيجية ؟ وهل نعمل نفس الشيء الذي نؤديه اليوم؟

3- المهارة الابتكارية الثالثة : الملاحظة

يجعل الابتكار المدراء أن يقدموا الأفكار غير المألوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المألوفة أو الشائعة، سيما اتجاه سلوك الزبائن المحتملين. وفي ملاحظة الآخرين ورصدهم، فأنهم يفعلون مثل علماء وصف الإنسان والسلوك الاجتماعي، فمثلا أن مؤسس شركة (Scott Cook) ركز على فكرة لتسريع

البرامج الجاهزة المالية بعد إجرائه ملاحظة أساسية من ملاحظة إحباط زوجته عندما سعت بقوة للمحافظة على التمويل المستمر لهما من جراء العمل التجاري في الشركة.

غالبا ما تؤدي المفاجآت إلى أفكار جديدة في العمل، والتي تأتي من ملاحظة ومراقبة الآخرين أثناء عملهم، والتعايش مع حياتهم الاعتيادية. وكما يقول (Cook) "أنك ترى شيئا وتسأل لماذا يفعلون ذلك؟ وهكذا بدأ في معالجة مشكلة زوجته بالتعامل مع دفتر الصكوك، وبالتالي الحصول على (50٪) من السوق لتمويل البرمجيات في السنة الأولى .

يتطلع المبدعون بعناية وبشكل مقصود ودقيق إلى تفاصيل سلوكية صغيرة تتعلق بأنشطة الزبائن والمجهزين والشركات الأخرى من اجل الإمساك بزمام المبادرة حول الرؤى لتكوين أساليب جديدة لأداء العمل. فمثلا أن (Ratan Tata) قد كان يمتلك طموحا أدى إلى تطوير أرخص سيارة في العالم بملاحظته أسرة تتكون من أربعة أفراد محشورين في "دراجة".

وبعد سنوات من تطوير المنتج طرحت مجموعة (Tata) في عام (2009) أنموذج (Nano) بـ (2500) دولار، وباستخدام طريقة إنتاج معدلة، وقد أثرت فعلا على سوق السيارات في الهند. فالملاحظون يحاولون بكل أنواع وأشكال التقنيات لمشاهدة أو رؤية العالم بصورة مختلفة. وهذا (Akio Toyoda) يمارس فلسفة تويوتا وهي" أذهب إلى المكان وشاهد بنفسك"، ومن هنا أدخلت الملاحظة المباشرة المتكررة في ثقافة تويوتا.

4- المهارة الابتكارية الرابعة: التجريب

عندما نفكر جليا في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوو البدلات البيضاء وكبار المخترعين أمثال (Thomas Edison) . وكما هو الحال بالنسبة للعلماء، فأن رجال الأعمال المبدعين يحاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذو دلالة

ومعنى. وكما قال (Edison) "أنا لم أفشل . ولقد وجدت ببساطة (10000) طريقة لم تعمل أبدا . فالعالم هو بمثابة مختبر كبير. وعلى خلاف الملاحظين الذين يراقبون العالم الكبير بصورة مختلفة، فان المختبريين يشكلون الخبرات الفاعلة المتبادلة، ويحاولون تحفيز الاستجابات غير التقليدية لمشاهدة التصورات الناشئة في البيئة المحيطة.

ان رجال الأعمال المبدعين الذين جرى مقابلتهم، قد انشغلوا جميعا في نوع معين من التجارب الفاعلة سواء أكانت فكرية، أو انشغالا في قضايا جديدة.ولكونهم رجال أعمال لشركات مبدعة، فأنهم يجلبون من التجربة محاور لما يفعلونه لاحقا. وفي هذا الشأن يقول (Jeff Bezos) "أنه إذا استطعنا أن لا نكون مركزيين في عملياتنا، نستطيع أداء الكثير من التجارب من دون كلفة كبيرة، ونحصل على الكثير من الإبداع". كما أن (Scott Cook)، هو الآخر قد شدد على أهمية خلق ثقافة تعزز التجريب كمهارة ابتكارية، وبحيث يقول أن ثقافتنا تسمح بالكثير من الفشل، ونحصد الكثير من التعلم، وتفصل بين الإبداع والعمل الروتيني العادي الذي يؤدى في الشركة.

ويعد الانهماك في الحياة العملية والعمل في بلدان عديدة هي ابرز حالات التجريب القوية لرجال الأعمال، وهنالك أمثلة كثيرة لأولئك الرجال الكبار في منظمات الأعمال الذين عملوا في دول عديدة ارتفعت من خلالها تجاربهم وخبراتهم التي تحولت في تقديم منتجات وأعمال مبدعة كثيرة. كما لدينا حالات كثيرة تؤكد ان هناك الكثير من المدراء الذين استفادوا من تجاربهم العالمية في دول مختلفة قبل ان يصبحوا مدراء تنفيذيين كبار لمنظمات أعمال عملاقة حققت نتائج مالية قوية، بالقياس مع تلك الشركات التي لم تمر بمثل هذه التجارب.

5- المهارة الابتكارية الخامسة: العمل الشبكي

أن تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية. فرجال الأعمال المبدعون يخرجون عن أسلوبهم في العمل، بحيث يقابلون الأفراد ذوو الأفكار والرؤى والمعارف المتنوعة، والى حد أنهم يبذلون جهدا كبيرا في الوصول إليهم حتى لو كانوا في جبال السند والهند، وذلك بهدف تعزيز مهنهم والحصول على كل ما هو يمنح عملهم القيمة المضافة.وفضلا عن هذا، فأنهم يحضرون مؤتمرات الفكر في مجال التكنولوجيا والصيانة والإدامة وتطوير الموارد البشرية. ولا مانع لهؤلاء المبدعين ان يحضروا مؤتمرات الفن والسياسة والجامعات والاستثمار والعلم والمعرفة والفكر وفي جميع أنحاء العالم للمجيء أو الحصول على الأفكار الجديدة أو تحديث الأفكار التي بحوزتهم .

يفكر المبدعون من رجال الأعمال بأن الرؤى المطلوبة لحل العديد من المشكلات ذات التحدي العالي التي تواجه شركاتهم تأتي من خارج القطاع الذي يعملون ضمنه، أو من أماكن العلم في الجامعات والمعاهد الأكاديمية. إذ ينبغي ان يكون هؤلاء أصدقاء وزملاء في شبكات عديدة من العالم بهدف تعزيز اختراعاتهم وتطوير معارفهم وتكنولوجياتهم في التصنيع للخدمة أو السلعة.

ثالثا: الممارسة والتطبيق، وليس التنظير فقط

حينما ينشغل رجال الاعتمال بأنشطتهم في مهارات الابتكار أنفة الذكر، سيصبحون معروفين أو حتى يكونوا مشهورين من خلالها، ويتكلم الآخرون عنهم حينما يتميزون بواحدة أو بعضها أو جميعها، فضلا عن أنه تزداد ثقتهم بهذه القدرات الإبداعية ويفتخرون بحمل لوائها. وفي هذا الصدد يقول (A.G. Lsfley) " أن الإبداع يعد الوظيفة الأولى والرئيسة لكل قائد، بغض النظر عن موقعه في الخارطة التنظيمي للشركة.ومهما يكن فأنك لا ترى نفسك كمدير تنفيذي أعلى أو الفريق الذي يعمل معك مبدعين، إلا من خلال الممارسة والتطبيق وليس

بالكلام النظري غير الفعلي. وهذا التفكير الإبداعي لا يمكن ان يتطور أو يقوى، إلا من الممارسة الفعلية.

أن أعظم مهارة للممارسة هي التساؤل لماذا نعم؟ ولماذا كلا؟ إذ يساعد هذا التساؤل في إحداث تغيير هائل في مهارات الابتكار الأخرى، فعليك بالتساؤل الذي يفرض ويزيل العوائق، والذي يساعد في رؤية المشكلة أو الفرصة من زوايا مختلفة. وعليه إذا أردت ان تكون مبدعا فعليك ان تنفق أو تصرف (15) إلى (30) دقيقة يوميا لكتابة (10) أسئلة جديدة تتحدى الوضع الراهن في الشركة أو القطاع الصناعي، وإذا كان لديك سؤال وجيه، فأن الكل سيشترك في الإجابة عليه. وكما يقول (Michael Dell) قم بالتأشير على الأسئلة التي لا يستطيع أي شخص الإجابة عليها.

ولأجل تعزيز مهارة الملاحظة لديك فعليك مشاهدة كيف تكون الخبرة المطلوبة عن زبائن معينين يشترون سلعتك أو خدمتك في بيئتك الطبيعية. وعليك أيضا تقع المسؤولية لقضاء يوما كاملا في الملاحظة للأعمال أو الوظائف أو الأنشطة التي يريدها الزبون، والمحاولة على عدم الحكم على ما تراه بالمباشر أو الظاهر فقط أو البسيط منه . وكما يقول المثل ان تتظاهر ببساطة بأنك مجرد ذبابة على الحائط، مع إجراء المراقبة الحيادية قدر الإمكان. وهنا ينصح (Scott Cook) ملاحظي (Intuit) التساؤل عن ما هو الشيء المختلف عن توقعاتك؟ ثم خذ الصورة عن الحقيقة بالأرقام قدر ما تستطيع؟

رابعا: ما الذي يحفز المبدعون نحو التغيير والنجاح؟

لماذا يتساءل المبدعون، ويلحظون، ويجربون، ويعملون ضمن شبكة عمل مشتركة بشكل أكثر من المدراء التنفيذيين العاديين؟ وعندما جرى تفحص ذلك وجد أن ما يحفزهم على ذلك فكرتين أساسيتين هما:

1- الرغبة الجامحة لتغيير الوضع الراهن؛

2- تبني المخاطرة بشكل منتظم لأجل إحداث التغيير.

ومن البحث المكثف وجد ان المبدعين لهم دوافعهم، فأن (Jeff Bezos) يريد صناعة التاريخ، وأن (Steve Jobs) يريد أن يشعل شمعة في العالم الواسع، وأن آخرين يريدون ان يجعلوا العالم أفضل مكان للحياة البشرية. فمثل هؤلاء المبدعون يسيرون بشكل واضح وشامل نحو تمييز المعرفة والمشاركة بها على قاعدة دع الواقع الراهن، وانتقل إلى واقع أفضل وأفضل ثم امثل، وبالحصول على تفضيل لبدائل أكثر وأكثر، ومع ضرورة تغيير المهام، وبما يجعل من السهل تبني المخاطرة حتى لو حدثت أخطاء، وعلى طريقة ليس هناك حدود للعقل يقف عندها، سوى تلك التي تقتنع بوجودها فقط، ثم أن العمل لا يضمن النجاح، ولكن عدم العمل يضمن الفشل حتما.

وبالنسبة لمعظم رجال الأعمال المبدعون، فأن الأخطاء لا تبعث الخجل، بل أنهم يتوقعونها، وتعتبر من ضمن كلفة أداء العمل .وباختصار أن المبدعين يعتمدون على شجاعتهم في الإبداع والابتكار، وان التمايز الكفء هو العمل بالضد من الوضع الحالي على طريقة قوى التناقض، والرغبة في المخاطرة لتحويل الأفكار إلى ممارسة قوية للعالم الذي يطلبها ويدفع لها ما تريد طالما تقدم لذة ومتعة للزبون المحتمل .

إذن، فلا بد من محاولة المبدع ان يقضي وقتا كافيا في تدوين الأسئلة التي تتحدى الوضع الراهن في المنظمة . وعادة ما تكون الأعمال الحرة المبدعة ليس نشاطا وراثيا، بل أنها محاولة تفكير دائمة وبشكل مختلف عما يفكر به الآخرين. ولتطوير شرارات الإبداع لدى الفرد، وتشجيع التجارب على المستويين الفردي والتنظيمي، يقع عليه حضور الندوات ودورات تعليم الإدارة والقيادة وقراءة الكتب بهدف تطوير الفرضيات الجديدة واختبارها في البحث عن منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة . ومهما يحدث من الأخطاء، فالتعلم منها يكون ذو قيمة ويمنح خطوة متقدمة نحو بناء ثقافة الإبداع.

وأخيرا، ومن اجل تحسين مهارات شبكة العمل التعاوني، ينبغي اتصال المبدع مع الأشخاص المبدعين الآخرين الأبرز من الخمسة أو الستة الذين يعرفهم، والطلب منهم الإسهام فيما يفعلونه لتحفيز التفكير المبدع . كما يقع عليه الإخبار حول الأفكار الإبداعية وطلب التغذية العكسية حول الأفكار التي يطرحها عليهم.

خامسا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

1- بصورة عامة، يعد العنوان المطروح للفصل عنوانا لامعا، وفكرة رائعة أجاد من خلالها الباحثين في تجسيد أفكار متطورة تصلح أن تكون منطلقا فكريا لموضوعات اكبر في مجال إبداعات الإدارة والسلوك التنظيمي. ومن يقرا الفصل، يجد أن رسم الصورة لعملية الإبداع، وما يتصف به الأفراد في إطار مواصفات الحمض النووي واضحة في تمييز المبدعين عن غيرهم العاديين. فلقد برع الباحثان في أسلوب طرح الأفكار بشكل متسلسل ومنطقي واختيارهم العبارات والمقولات والأمثلة المعبرة الرائعة التي تجسد المعنى المطلوب في تحديد الحمض النووي لطبيعة المبتكرين والمبدعين في إطار وجود خمسة مهارات جوهرية تنمي الذاكرة والخيال والتفكير الرقمي والعاطفي والانعكاسي، وتزيد الموهبة.

2- يتضمن الإبداع القدرة على التفكير بشكل غير عادي، ويتناول الأفكار الأصيلة المفيدة التي يمكن تطبيقها في النشاطات الواقعية الميدانية. وفي الإدارة والتنظيم، أن التفكير الإبداعي يسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية الذي يفيد في استخدام الصور العاطفية والتكرار المستمر لتوصيل الهدف والغرض والتوجه. والقائد الاستراتيجي يحتاج أن يطرح الأسئلة ويترك إصدار الأوامر فقط؛ ويصبر في العمل ويترك التسرع غير المجدي، ويخلق ذاكرة نشيطة له ويبعد الخمول عنها .

3- في التفكير الإبداعي يقود زيادة الكمية في الأفكار إلى جودة أفضل في العمل على طريقة اليابانيين الذين يؤكدون بأن الأفكار الإبداعية تنجز من قبل انفراد يستطيعون تغيير نشاطات أدمغتهم بشكل مقصود وتحويلها من مؤخرة الدماغ إلى مقدمته. فما الذي حدث هنا ؟ وما الذي وقع هناك؟ وكيف يؤثر ذلك على الزبون والسوق؟ وكيف يؤثر ذلك عليك؟ وماذا ترغب ان تشاهده يتحقق؟ وكيف يمكن أن أساعد في ذلك ؟ كل هذه التساؤلات وغيرها ينبغي أن تطرح على طاولة النقاش ويصغي لها القائد بالمعان لأنها تغذي التفكير الاستراتيجي للمدير المبدع.

4- الفكرة واصلة لباحثينا وطلبتنا وقراءنا، أن يعززوا ما يطلعوا عليه في هذا المقال ويحولونه إلى فكرة بحثية تطبيقية – تجريبية لنعرف كيف يعمل الحمض النووي لديهم، وكيف يكون الانتهاج المعرفي كأداة للتفكير الإبداعي وانطلاقة للبناء الإنساني الصحيح .

مصادر الفصل الثاني

1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حول موضوع الفصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، الذي تم ترجمته ومراجعته بتصرف شديد، مع إضافات محددة للمؤلف.

2- J.H. Dyer, H.B. Gregersen,& C.M. Christensen, The Innovator's DNA , Harvard Business Review : Vol.87 ,No.12, Dec. 2009

الفصل الثالث

التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

الفصل الثالث

التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

تمهيد

متى يلجأ الناس إلى القادة الاستراتيجيين؟ وما هي مآثرهم في منظمات الأعمال؟ فمن هو القائد الاستراتيجي المبدع تحديدا؟ وما ابرز مهارات تفكيره الاستراتيجي، وهو يدير المنظمة في بيئة الأعمال المضطربة؟ وما ابرز متطلبات التفكير الاستراتيجي بمن يشغل القيادة في المنظمة؟ كلها تساؤلات مهمة سيجيب عنها هذا الفصل، والتي تبلغ أهميتها الشديدة في المرحلة الحالية الحرجة التي تمر بها منظمات الأعمال من تقلب وتهيج وشدة في التغيير، فضلا عن كونها في الوقت الحاضر تخوض معركة النجاح والتفوق والمنافسة المفرطة.

يلجأ الأفراد في أوقات الفتن والاضطراب وضرورات البقاء الى أشخاص متميزين، ففي الفتوحات الإسلامية قبل ألف ونصف عام، أسندت القيادة الإستراتيجية الى الخلفاء الراشدين أبو بكر وعمر وعثمان وعلي (رضوان الله عنهم)، وفي الهند الى المهاتما غاندي، وفي جنوب إفريقيا لمانديلا، وفي أقصى الجنوب بأمريكا الى مارتن لوثر كنك، وفي يوغسلافيا الى تيتو، وفي روسيا الى ميخائيل كوربانشوف عام (1989) .

ينصب توجه الفصل الحالي نحو تحقيق ما يأتي:

- التعرف على القائد المبدع، ولماذا يلجأ إليه الناس في الأوقات الحرجة.
- تحديد القيادة للمبدع تتم بالولادة أم بالصناعة والتعليم.
- ماذا يقول علماء إدارة الأعمال عن القائد المبدع، وطبيعة سماته الأساسية وجوهرها.

- التعرف على خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع، وابرز المهارات التي يطلب اكتسابها عن طريق التدريب.
- كيفية صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية في عقل المفكر الاستراتيجي المبدع.

أولا : المدراء المبدعون وولادة القيادة الفاعلة

عادة ما يعرف المدراء الناجحين الذين يركزون على النشاط وأداء المهمة وتنفيذ الرسالة من مآثرهم وبطولاتهم ونجاحاتهم، وعلى أساس ما يحققونه من أفعال ونتائج في الواقع الملموس أن كانت مادية او معنوية أو اعتبارية. فمنظمات الأعمال في المرحلة الراهنة، لا تحتاج بان تُولد قادة مبدعين فحسب، بل تحتاج أكثر لإنجاز ما جاءوا من اجله بهدف التطوير والبناء لها، وللمجتمعات. ولعل من نافلة القول، أن الأشياء والقضايا التي يريد انجازها القائد المبدع تتصف بـ : (Horne & Doherty:2003)

1- يصعب إدراكها أو فهمها أو تعلمها، او التدريب عليها كما يصورها البعض، اذ طالما العقل والتفكير موجودان، والأيدي حاضرة وعامرة، والحركة والفعل نشيطان، فيمكن تحقيق كل ما ذكر.

2- ان يستفيد القادة من تطبيقات الماضي وتاريخ المنظمة وذاكرتها، عبر تبني نشاطات الحاضر، والاستفادة منها في تحسين الأداء بالمستقبل، ونقل المنظمة الى غد مشرق.

3- أن يحدد القادة احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من خلال التعليم والتعلم، وكيفية التفكير استراتيجياً، والتعبير بوضوح عن الأفكار والآراء في المنظمة او المجتمع، ونوعية القدرات التنبؤية التي يستطيعون ان يسخروها

لصالحها، من خلال الاستعداد والرغبة لقبول الطرف الآخر، والإصغاء للآخرين.

4- تحسين مهارات الاتصال كونها تعد إبداع مضاف يزيد من قوة مكانة القادة. والقادة المبدعون يخلقون مناخ العمل المناسب، عندما يستفيدون من جهود مرؤوسيهم وزملائهم، ويسخرونها لصالح المنظمة والمجتمع.

5- القادة يولدون، ولكن يصنعون أيضا، وذلك من خلال تسخير وتوجيه الجينات الطبيعية لصالح التطوير بالاكتساب والتدريب المكثف والمعمق والمبرمج ،لا بالتعالي والتباهي بالمنصب وعدم الانصياع للصحيح على حساب قبول الانحراف من البداية.

ثانيا: مَنْ هو القائد المبدع؟ وكيف ينجح ويكون فاعلا؟

نحن أصحاب الاختصاص في علوم إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، نرى في شخص القائد المبدع، ان يكون استراتيجيا في الفطرة والاكتساب، وفضلا عن ذلك لا بد أن ينجح ويكون فعالا بمراعاة ممارسة ما يأتي:(Wootton & Horne:2010)

1. يتصل القائد المبدع مع الآخرين من كل عقله وفكره وذهنه باستخدامه الصور العاطفية- المنطقية- العقلانية، والاستمرار في توصيل الرؤية والرسالة والهدف الى الآخرين بسهولة ويسر. فالقائد المبدع، قد يحتاج في هذه الحالة الى الصبر والتأني في ممارسة الإرشاد والتخطيط للعمل دون جزع او ملل. فضلا عن تمتعه بذاكرة قوية نشطة، وامتلاك مسارات ذهنية - عصبية - نفسية مألوفة في عقول مرؤوسيه. وكل ذلك يفترض ان يصب في ضرورة زرع وإعادة الثقة الناقصة والقاصرة لدى الآخرين في أوقات الأزمات والاضطرابات والصراعات في بيئة الأعمال السريعة الهيجان والتغيير.

2. يتقبل القائد المبدع الفكرة بأن الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف يصعب عادة الوصول اليها بهوادة، وأحيانا قد تكون بعيدة المنال عن مدى

الرؤية التي يريدها او ينوي تحقيقها. فالرؤية والرسالة والغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات فعلا هي قضايا يفترض ان يتوجه القائد نحوها بكل قواه الجسدية والعقلية والنفسية، ولا يمل أو يجزع او يضجر من تحقيقها، لأنها دائما هي التي تحفز وتوجه نظرته وتتحدى تفكيره العادي. وهذا بطبيعة الحال يعد أمر يحتاجه القائد ليشعر بالفخر والسمو والعز والزهو، او باستثارة الهمم للسير باتجاه الأغراض الإستراتيجية، ولو أنها غير مرئية، ولكنه (أي القائد المبدع) يجب أن يثق بمنفعة الوصول إلى النهايات والمخرجات المتوقعة، ويسعى بكل ما لديه من قوة أن يصل إليها.

3. يستخرج القائد المبدع الثقة من الآخرين، ليس فقط بقيمهم، وما يؤمنون به من معتقدات وافتراضات مشتركة، بل أيضا بأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم. ففي وقات التعقيد والأزمات التي تمر بها منظمات الأعمال، يفترض أن يكون القائد المبدع سلوكه الطبيعي، هو طرح الأسئلة وإجراء المناقشات، وإقامة الحوار، وتنسيق الجهود، بدلا من إصدار الأوامر، والطلب بتنفيذها دون نقاش بتطبيق القاعدة الميكيافلية "نفذ ثم ناقش" أو "الغاية تبرر الوسيلة".

4. يرتب القائد المبدع أولويات القضايا الأهم، ثم المهمة على القضايا التنفيذية العاجلة غير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة، حتى لو تعرض للانتقادات والحرج بسبب ذلك. كما يجب هنا أن يهيئ المرؤوسين لهذا التوجه، ويحفزهم للتحرك نحوه، مع أهمية إدارة الوقت والذات والتوتر بشكل ينسجم مع التطلعات والبناء الصحيحين للشخصية القيادية.

5. يحاول القائد المبدع إدراك المجهول في المستقبل والمخفي المدفون في حاضر المنظمة. ولو أن ذلك قد يعرضه للخطأ و/ أو الهجوم من الآخرين، ولكنه في كل الأحوال يحتاج أن يتقبل اللاتأكد والمخاطرة، وذلك لأنه في كل الأحوال

أن النهاية في المستقبل، وليس في اللحظة أو اليوم الذي ينقضي ولا يدوم. وما على القادة، الا أن يحاولوا استشراف المستقبل، باستخدام الحدس والتنبؤ.

ثالثا: خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

يصنف المختصون في علوم الإدارة والنفس والاجتماع والسياسة خصائص، او متطلبات للتفكير الاستراتيجي لدى القائد المبدع، ويعدونها من الضرورات لشغل المنصب القيادي، وبما يأتي:(Wootton & Horne:2010 ؛ Wootton & Horne:2009)

1- **التذكر**: تلعب الذاكرة دورا مركزيا في تمكين القائد المبدع من تجميع المعلومات التي يمكن أن تساعد في صياغة إستراتيجية المنظمة بأسلوب دقيق ومناسب. ويعد النسيان بحدود معينة مسألة عادية وضرورية، وعندما نحتاج لأن نتذكر، يجب أن نتخذ خطوات مقصودة، لمقابلة ميلنا الطبيعي للنسيان. وهنالك استراتيجيات فاعلة لمقابلة النسيان، فهي موجودة اذ يمكن تعلمها بالرجوع الى الكتب والمجلات ومواقع الانترنيت المتخصصة. ولذلك فأن تذكر أشياء جديدة تحفز النمو العصبي الجديد للخلايا الخاملة. والتذكر عادة ما يتضمن الإعادة والتكرار اللذان يقويان الذاكرة، ويطوران قدرات فهم الذات والإدراك والذكاء. ويستطيع القائد أن يحمي قدرته على التذكر قبل أن يصاب بأمراض مثل الزهايمر والهذيان والخَرف التي تهاجم خلايا الدماغ، إذا تعلمت الذاكرة على الخمول وضعف النشاط، وعدم القراءة .

2- **التصَور**: ان القدرة على استحضار الصورة البصرية مفيدة للذاكرة والتفكير الأخلاقي والإبداعي والتصوري. فالتصور (أو الخيال كما يطلق عليه علماء السلوك) يساعد على التنبؤ بشكل أكثر من المعرفة، كما يقول اينشتاين. والتفكير التصوري يمكن أن يكون تبصراً، مثل أن يدرك القائد المبدع ما الذي يمكن ان يكون عليه إي شيء في المستقبل. فمثلا أن الخليفة عمر (رض)، تنبأ

بانتشار الإسلام، وغاندي توقع استقلال الهند. فالتفكير التصوري يمكن أن يساعد القائد المبدع على التعاطف، مع الذين ينوي شمولهم في الإستراتيجية او الخطط من أصحاب المصالح، وبحيث يمكنه تقييم أيا من القضايا الأخلاقية يجب شمولها. وإذا كان القائد يرغب بأن يكون تفكيره التصوري أفضل، فلا بد أن يحاول العمل بالآتي:

أ- غلق العينين عند جمع المعلومات المشتتة في الذهن معاً.

ب- رسم مخطط ذهني للمعلومات التي يعطيك الأفراد إياها، كلما تكلموا معك وناقشوك بشيء .

ت- التحادث والتكلم مع الذات للتفكير النظيف، ولو تم إخراج بعض الصوت لتطوير العمل على المران بشكل كبير، ولا بأس أن يكون ذلك.

ث- مزج المعلومات الحالية الموجودة في الذاكرة، بحيث يسهل تذكرها، وتخيل ما الذي يحدث إذا لم افعل شيئا، او أذا نفذت خططي او إستراتجيتي مثلا.

3- <u>**التعاطف**</u>: لا يوجد شيئا سيئا او جيدا ، وقضية صح أو خطأ كما نظن، فالتفكير هو الذي يجعله أن يتوجه كذلك، وعندما نحتاج نحن البشر، بأن نفكر بشكل خلاق، فأن العواطف والمشاعر تعد مصدرا للطاقة العقلية التي نحتاجها لتوليد قائمة عريضة - طويلة من الاحتمالات الجديدة والخيارات المرغوبة. وعلى العموم، أن المشاعر الجيدة والتوقعات المتفائلة مرتبطة بشكل ايجابي، مع احتمالية المخرجات الناجحة لمهام التفكير، وان معرفة وتسجيل المشاعر العاطفية التي نمتلكها تكون منتجة أكثر من التعبير عنها فقط بشكل عفوي. ولا بد من التنويه هنا، بأن القلق من المستقبل او الخوف من الفشل يمكن ان يقودا العقل الى نقطة سوداء، بحيث لا نستطيع معها النوم جيداً. وهذا بطبيعة الحال سوف يقلل من القدرة على التفكير بوضوح في اليوم القادم. فالقلق يعكس استعدادا حسيا وتجربة لأشياء خاطئة قد تحدث , والقلق يكون أحيانا

مفيدا، قد يمكننا من عمل وإعداد خطط طوارئ مناسبة، وهذه خطط الطوارئ بدورها، تجعلنا أكثر ثقة عندما نقدم استراتيجياتنا وخططنا وأهدافنا، كما تساعدنا على الاطمئنان، بأن الأفراد الذين يدعموننا يحتاجون ان تنفذ استراتيجياتنا بالشكل المطلوب. وهنالك ممارسات للقائد المبدع في إطار تطوير خاصية التعاطف، وكما يأتي:

أ- يستكشف ما الذي يشعر به قبل محاولته التفكير .

ب- يضع الافتراضات الشخصية والتوقعات المتفائلة التي تزيد من النجاح.

ت- يسعى وراء السعادة الجسدية والهناءة النفسية والتفاعل الاجتماعي والرضا والضحك والنكتة ،لأنها تفيده في زيادة السرعة والدقة في التفكير.

4- **الحساب**: تعكس التجارب بان هناك حاجة واقعية- فعلية- وثابتة للأرقام. فالأرباح والتخصيص المالي والنقود والربحية والنفقات كلها أرقام. والحاجة الى الأرقام تزداد اليوم بسرعة في تخطيط الخدمة والعمليات، والرقابة على الجودة، وإدارة المشروعات، والتطبيقات الخاصة بالتمويل والموازنات والموارد البشرية والحصة السوقية، ولذلك ان القدرة على أعداد تقديرات مقبولة، وإعطاء تخمينات جيدة تقع في قلب التخطيط الاستراتيجي. كما أن ممارسة الرياضيات العقلية هو التمرين الحقيق لعقول القادة المبدعين. والمدير كمفكر مبدع استراتيجي سوف يقدر، ويحسب ويعطي احتمالات مخرجات نجاح خططه، مثلا يقول هل ان الفرصة اكبر من 50:50، او 90٪، او 7 من 10؟ وان هذه الاحتمالية، هي مقياس لقوة اعتقاد القائد المبدع، وهذا المقياس يتضمن التفكير بشكل رقمي. اذ كلما كان اعتقاده أقوى، كلما أعطى رقما اكبر لوصف هذا الاعتقاد. والقائد المبدع، وهو يجيب على الأسئلة اللاحقة، يترك له ان يعرف ما الذي يقصد من تطوير لغة الأرقام لديه:

أ- هل يسجل على مستوى بيته أرقام للميزانية، ويحسب الأشياء قبل مدة زمنية مقبولة؟ وهل يختبر القابلية الرقمية في اختبارات الذكاء، وما شابه ذلك.

ب- هل أنه مع الرأي القائل أن التفكير الرقمي يقع في مجالات المنطق والعقلانية والجدال والبراهين ويبتعد عن العاطفية، وأن العمل به مزعجا ومكلفا للصحة العامة.

ت- هل يقوم بين الحين والآخر بالتدريب الرقمي للعقل، الذي يقول العلماء عنه، انه يحسن الذكاء، ويخلق طاقة إدراكية فائضة للحماية من الإصابة بالأمراض النفسية والعصبية والعقلية.

5- المحادثة: يقال والعهدة على العلماء ان التفكير الشفوي او المحادثة، يعني ان يتحدث القائد حتى لو كان مع نفسه فقط. وعندما يتحدث بصوت عال، خصوصاً مع شخص آخر في قسم التخطيط والمتابعة أو الموارد البشرية مثلا، سوف يحصل على فكرة فاضلة حول الإستراتيجية. والقراءة بدورها تعد مصدرا مفيدا للمعلومات الجديدة ،لأن العقل يجب ان يجاهد لرسم وربط وفحص المعلومات، ومن ثم تكاملها مع الموجودة لديه أساسا في الذاكرة. ولكن تبقى القراءة ليست كافية لتطوير العقل، كما في حالة التكلم او الإصغاء. فالمحادثات حول المعلومات القديمة والجديدة، تفَعل العقل أكثر من القراءة.

وهذا هو سبب التأكيد بان المحادثات تزيد من القدرة الإدراكية العامة، وتساعد في تعزيز المعلومات الجديدة في الذاكرة. ولذلك ان تطوير الإستراتيجية من خلال المحادثة الفكرية مع الآخرين تصنع ما يسمى بـــ "الذكاء الجمعي". والتفكير الاستراتيجي بطبيعته يتضمن تحويل الأفكار والنشاطات الى خطط ناجحة. وفي حالة الذكاء الجمعي، فأن هذه النشاطات سوف لن تكون فاعلة اقتصادياً فحسب، لا بل تكون فاعلة عاطفياً وحماسياً واجتماعياً.

وفي أمثلة شائعة في المجتمعات والمنظمات مثل: الفقر، الفساد، الإرهاب، العنف الوظيفي، الخدمات الرديئة، المنتج الضعيف، الخ كلها تقع ضمن التفكير الاقتصادي الخام، اذا كنا في القرن العشرين، ولكن في القرن الحادي والعشرين ان التفكير الاستراتيجي قد يحتاج بأن يمتلك القائد ذكاء جمعيا اكبر منه ذكاء شخصيا أو اقتصاديا. ولزيادة سمة القائد في المحادثة، واختيار الكلام في موقعه لابد أن يحاول ممارسة الآتي:

أ- أن يزيد من قدرته على التحدث الى نفسه لفحص الأفكار، وربطها بمدى إدراكه للكلمات والجمل.

ب- تحسين قدراته اللفظية من خلال القراءة عن مدى واسع من الموضوعات والقضايا في هذا المجال، ومن خلال التحدث الى اكبر عدد من المقربين له.

ت- تطوير تفكيره الشفوي، وقدرته على التفكير السريع من خلال اخذ فرص الكلام من الآخرين، وعدم التردد أبدا.

رابعا: مهارات تفكير القائد الاستراتيجي

يؤكد المعنيون في إدارة الأعمال أن هنالك خمسة مهارات يفترض أن يسعى القائد المبدع لاكتسابها، وهي: (Horne & Doherty:2003؛ Wootton & Horne:2010)

1- **التنبؤ بالمستقبل**: تعد القدرة على التنبؤ واحدة من الخصائص المعروفة لدى الإنسان بشكل عام، اذ هي تسهم بشكل قوي في قدرة السيطرة على الأشياء. والتنبؤ يساعد القائد المبدع على أدارة المخاطرة المرتبطة بالتغيير الاستراتيجي. وهناك خط رفيع جداً بين التنبؤ حول ما الذي سوف يحدث في المستقبل، وبين تخيل صورة حول ما سيبدو عليه المستقبل. فالقدرة على امتلاك طموح او حلم او رؤية، كانت هي علامة القادة منذ قرون عديدة مضت. ففي قصة النبي يوسف (عليه السلام) الذي حلم حول العجز المستقبلي في الطعام، وأعطى

توصيته لـ (فرعون مصر) الذي اتخذ نشاطات في بناء مخازن للحبوب. وبين هذه وذاك تم حماية شعبهم من الجوع.

يمكن أن توضع التنبؤات من خلال استخدام الأرقام او الإحصائيات، او من خلال استخدام منطق التفكير الحاسم، او باستخدام الذكاء الانفعالي، او الحدس، او من خلال استخدام الذاكرة والتفكير البصري لإعادة نماذج الماضي، او من خلال استخدام التفكير الانعكاسي لخلق الذكاء الاسقاطي. فالأشياء ليس بالضرورة ان تزداد في المستقبل، لأن كونها ازدادت في الماضي. فالماضي ليس أساسا قويا للتنبؤ، ما لم نتأكد من ان الظروف في الماضي سوف تستمر في المستقبل. فالتوقع البسيط للاتجاهات السابقة، يمكن ان تكون غادرة أو قاتلة. ومثل هذا الفهم، يمكن أن يأتي من فهم الموقف وتتبعه، وليس بالضرورة من أتباع تقنيات علمية. وما لم يكن يثق القائد المبدع بقدراته على التفكير في المستقبل، فقد ينفعه ان يجرب الأشياء الثلاثة الآتية:

أ- يسأل الخبراء والمعنيين والموظفين الأكبر سناً والمدراء القدامى للمشاركة بالمعرفة والمساعدة في تقديم خدمة للتنبؤ.

ب- يسأل الموظفين الشباب الآتين من الجامعات والكليات ليشعرهم بأهمية العلم الموجود لديهم، والاستفادة في نفس الوقت من تطبيقه في العمل، ولابد من تعليم الشباب التطوع في تقديم المساعدة كونها تعد الخطوة الأولى للشروع في تقديم الفائدة المجدية للمجتمع ككل.

ت- تشكيل أو تكوين مجموعة أو فريق متباين في التفكير والاختصاص قدر الإمكان، وترك المجال لكل الأفراد أن يتحدثوا، دون استحواذ عدد معين منهم على المناقشة، ومن ثم سؤال كل شخص ان يكتب تنبؤاته بدون ذكر اسمه، وتعاد كل التنبؤات الى المجموعة، ثم تكرر العملية حتى تصل كل المجموعة الى تنبؤ ثابت.

لا يوجد احد يعرف المستقبل، ولكن يمكن للقائد أن يضع تخمينات مستندة للمعلومات ،او تخمين أفضل من المنافسين. وإذا كان القائد علميا ومنطقيا ومحظوظاً، سوف يحصل على تخمينات صحيحة أكثر من الخاطئة. فالعقل غالبا ما يتنبأ بالأحداث بلا وعي، وإذا درب القائد نفسه بأن يكون أكثر إدراكا للمعلومات التي يسمعها ويراها ويشعر بها، فأن التفكير التنبؤي سيكون أفضل والتنبؤات ستكون أدق. ولعل من المفيد ذكره هو التفكير الجدي بتطوير مهارة التنبؤ بالمستقبل من خلال مراعاة الآتي:

أ- يعد التنبؤ مجموعة معارف وخبرات تحوي أكثر من مهارات التفكير الأساسية، والتي جميعها يمكن تطويرها بشكل منفصل.

ب- يمكن تحسين التنبؤ من خلال التحدث الى الشباب وكبار السن والخبراء والحكماء في هذا المجال.

ت- يستند التنبؤ الى الاستفادة المبدئية من المعرفة والمعلومات العامة.

ث- لا يعد التنبؤ امرا صعبا ومعقدا، وطالما أنت مدير منذ مدة طويلة، فبالتأكيد يمكن ان تتجه مساراتك لتكون صحيحة اذا سعيت لذلك.

ج- يحتاج التنبؤ الى الاستعانة بخريجي الكليات من أقسام الإحصاء والإدارة والاقتصاد وبحوث العمليات.

ح- التنبؤ في منظمة الأعمال ضروريا اثر من المؤسسة الحكومية، وتحتاجه لأن كل شيء قد يكون غير واضح وغير مؤكد وقوعه.

2- **التفكير الأخلاقي** : تستند القرارات والنشاطات الى المعتقدات والافتراضات، والتي لها في الأقل مكونين أساسيين هما: المشاعر والأفكار. وعلماء الأعصاب اكتشفوا بان النشاط الكيماوي في الفجوات الشجرية بين أعصاب الأسنان تبني بشكل كيماوي مشاعره وأفكاره، وبالتالي ان هذا البناء الكيماوي يقود

قرارات ونشاطات الإنسان. وان أنواع معينة من المشاعر، مثل : الشهوة والطمع والجشع والأنانية والحسد والخوف، يمكن ان تكون موجودة عندما نفكر بطريقة إستراتيجية. وهذه القضية ليست مفاجئة، لأن العديد من النماذج المستخدمة من قبل الاستراتيجيين كانت عسكرية في نشأتها أتت من فن الجنرالات في الحروب. فما لم نتعلم تحشد وتعبئة المكون الفكري لمعتقدنا بسرعة، فأن قراراتنا قد تمر الى القشرة الدماغية، وتقودنا الى نتائج قد نندم عليها. وعليه فأنه ينبغي بالقائد المبدع النظر بتمعن الى ما يأتي:

أ- اذا لم يقدم، وبشكل واضح عنصر التفكير الأخلاقي الى عملية التفكير الاستراتيجي، فسوف ينحاز نحو الاستنتاجات التي تخدم مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة للمنظمة.

ب- أن القائد غير المدرب على المنطق الأخلاقي، لا يمكن منعه من العمل لمصلحته الخاصة، حتى لو يخترق القانون او التعليمات، وحتى الدستور.

ت- القائد من غير المحتمل ان يتصرف بشكل منطقي ما لم يمتلك هو المنطق، او إذا كان لا يعطي أهمية للفضائل الفكرية، ويتجه نحو الفوضى واللانظام، فأنه قد لا يلزم الآخرين ويدعمهم لتقديم الشيء الجيد أو المقترح المناسب لتطوير المنظمة.

ث- مناقشة الذات، او مناقشة شخص آخر حول الظواهر أو المجالات الأخلاقية الموجودة حاليا في المجتمع المحلي والعالمي، كي يساعد نفسه على أدراك ما هي قيمه الشخصية، وأيا من هذه القيم أكثر أهمية له من غيرها، وبالتالي لتكون هي المبادئ الأخلاقية الخاصة به .

عليه، فأن التفكير الأخلاقي والمنطق الأخلاقي يمكن ان يتقويا من خلال الممارسة، كما ان التقييم الأخلاقي يجب ان يستخدم كخطوة واضحة ومقصودة في التفكير المبدع، خصوصاً عندما يقرر القائد أيا من الخيارات الإستراتيجية المتاحة

التي يجب ان تنفذ. وأخيرا نود القول أن التفكير الأخلاقي يعتمد على تطوير المهارات الخاصة بالتفكير الشفهي، والتفكير التصوري، والتذكر، والعاطفة. وهذه يمكن نشرها بالتعاقب لمساعدة القائد المبدع على اتخاذ القرار الصحيح .

3- **التفكير الحاسم** : يستخدم القائد المبدع المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتقييم شرعية المعلومات ومعقولية الاستنتاجات وتطبيقية الأنشطة. كما أنه يطور خصائصه في الشجاعة والاستقلالية الفكرية والاعتماد على النفس. ويمكن ان يخول المرؤوسين الذين يعجب بهم بسهولة. وعندما يعتاد القائد ان يسأل الأسئلة اللاحقة، سوف يصبح مفكرا حاسما، فعندما يعطي الأفراد المعلومات للقائد فـــ :

- هل يستطيع التمعن والتفصيل فيها قليلا ؟
- هل يرى بأنه يتمكن من ان يعطي أمثلة حولها ؟
- كيف يمكن ان يتأكد من ذلك ؟
- كيف يربط بين المعلومات والأمثلة حولها ؟
- كيف يتطابق ذلك مع قاله وطرحه على الآخرين سابقا ؟
- متى يعتقد ان هذه المعلومات مهمة؟ ولماذا؟
- كيف تساعد هذه المعلومات على تطور المنظمة وتقدمها ؟
- هل يستطيع التفكير بطريقة مختلفة ويشرح الأمر للغير؟
- هل يمكن ان تكون أكثر دقة؟ وكم المقدار؟ وما النوعية؟ والى أي حد ممكن ان تكون؟

- ماذا يعتقد ان عمرو سيقول عن هذا الموضوع، وعلى فرض ان زيد ينتمي الى جنس او ثقافة او مجتمع آخر؟

عليه، نود القول بأنه عندما يقرأ تقارير الموظفين او المستشارين او خبراء آخرين، فأن القائد المبدع، لابد أن يسأل ما يأتي:

- لماذا كتب الكاتب ذلك ؟
- ما هو السؤال الذي حاول الكاتب الإجابة عنه ؟
- هل هناك اي اغز محير في نوايا الكاتب ؟
- ما نوع المعلومات التي قدمت هنا ؟
- لماذا التوقع أن تكون هذه المعلومات صحيحة ؟
- ما هي الافتراضات الموضوعة صريحة كانت أم ضمنية ؟
- ما هو المبدأ أو الاستنتاج الذي أراد الكاتب أن أتفق معه ؟
- هل ان الاستنتاجات منطقية ومدعومة بأسباب شرعية ؟
- إذا قبلت هذه الاستنتاجات، فما هي النشاطات المطلوبة ؟
- ما هي العواقب على الآخرين، إذا قام بهذه الأنشطة أو تلك ؟

4- **التفكير المبدع** : ليس ضروريا أن يولد القائد عبقريا، او يقود نفسه للجنون من اجل ان يفكر بطريقة أبداعية. وبالنسبة للمفكر الاستراتيجي يجب ان تكون الأفكار والمقترحات مفيدة له على الدوام. وللمفكر المبدع، فان الاستنتاجات الإبداعية تحتاج لان تطبق في النشاطات الواقعية. والتفكير الخلاق يتضمن أكثر من الأنا، والانتقال الى فائدة الآخرين منظمة ومجتمع، فالقائد يحتاج ان يحصل على الكثير من المعلومات، ومن ثم يطورها بينما ينتظر الإلهام. فهو يحتاج

لقائمة طويلة من الأفكار، ولا يقلق ان كانت أفكاره في هـذه المرحلـة متهـورة بعـض الـشيء، اذ سـوف يستخدم الـتفكير الأخلاقـي والحاسـم لتـصفيتها وغربلتها، ومن ثم يختار القليل من الأفكار لتنفيذها. يمكن تطويره لدى اغلب الأفراد. ففي التفكير الخلاق أن زيـادة الكميـة فيـه تقـود الى نوعيـة أفـضل. كما أنه يسهل تعلم التقنيات التي تطابق نشاط الدماغ وإنتاج الأفكار الخلاقـة. وهنالك عـشرة طـرق سـريعة لإزالـة الحـواجز عـن الـتفكير الخـلاق للقائـد المبدع، وهي:

- الهواية : فعل كل يوم شيئا مختلفا عن سابقه للوصول الى تنويع المهارات.
- معتقدات المنظمة: اذا لم يعتقد بذلك، فما الذي سيحدث؟ وما الذي سيغير؟
- الشعبية: كيف سيشعر، عندما يعالج هذه المشكلة ؟
- السلوك الناضج : أطلاق العنان لسلوك الطفولة مرة واحدة باليوم ؟
- الافتقار للغة : الاختلاط مع أفراد مبدعين، والالتحاق بجماعات فنية.
- ليس مجالي : ليعلم أن أكثر الإبداعات تأتي من غير المتخصصين.
- الخوف من الخطأ :السؤال عن أسوء شيء يمكن أن يحدث ؟
- النماذج الموجودة : ماذا لو وصلت الآن إلى مصاف النجاح والتفوق للمنظمة؟
- قلة الوقت : القبول بامتلاك كل الوقت هناك ؟
- أنا كبير بالسن : التفكير الإبداعي يجلب المعرفة والخبرة معاً، وكلما كنت اكـبر كلما ملكت منها أكثر.

5- **التفكير الانعكاسي**: باستخدام التفكير الانعكاسـي يمكـن لمستقبل القائـد أن يستفيد من ماضيه، وهذا يتضمن بالطبع التفكير بتجارب الماضـي الخاصـة بـه

وبالآخرين، وبطريقة يستطيع من خلالها تقديم استنتاجات تلمح بشكل قوي للتغيير المستقبلي. والتفكير الانعكاسي يأتي من الماضي خلال الحاضر ويدخل الى المستقبل، اذ هو يصب في كونه يساعد على التعلم من التجارب. ويمكن ان يتضمن تغيير السلوك ،عندما يتم التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية التي تشترك بعناصرها مع التجارب الماضية. فالعديد من نماذج التعلم التجريبي فيها أخطاء خطيرة، واغلب الناس يفترض ان كل شخص يستطيع التفكير بشكل انعكاسي. وهذا ليس صحيحا. فالتفكير الانعكاسي يتضمن مجموعة من مهارات التفكير الأساسية التي يجب تطويرها وممارستها قبل التفكير بشكل إسقاطي.

عندما يواجه صعوبات عاجلة، فالعديد من المدراء يصبحون مشلولين بالضغط او القلق او الخوف والهلع (وهذا ما تواجهه أغلب منظمات الأعمال)، اذ هم لا يدركون اثر ذلك على كيميائية الدماغ. فهم يجردون المنظمة من التفكير الاستراتيجي، عندما تكون بأمس الحاجة لهذا التفكير في ظروفها الأزموية. ففي الأوقات الصعبة، أن الافتقار الى التفكير الاستراتيجي، غالباً ما يكون محتوم. كما حدث لدى الكثير من المنظمات في الأزمة الاقتصادية العالمية في عام (2008) وما بعدها. ففي الأوقات الصعبة العاملون ينظرون إلى المدراء من اجل الحصول على أجوبة واضحة للأسئلة التي تدور في عقولهم، والحصول على التوجيهات الواضحة التي يجب توجيه الجهود نحوها. ومن غير تفكير واضح وعقل ناضج لا يقدم المدراء أي شيء.

وإذا لم يفكر مثل المفكر الاستراتيجي، فأن مخاوفه سوف تبقى غير منطقية، ولن تستطيع عندها المنظمة أن تحول التراجع الى تقدم، وطمأنة أصحاب المصالح والمنتفعين الاستراتيجيين. ولذلك، فانه يجب تحليل الصعوبات بشكل واقعي ويجب

رسم صورة ايجابية للمستقبل لما بعد الأزمة الواقعة. والتساؤلات التي تطرح في هذا الخصوص، ويطلب الإجابة عليها بعناية وبشكل واع مع الذات، هي:

- كيف يمكن توصيل التفكير الاستراتيجي الى الجميع؟ وكيف يمكن إدامة الروح المعنوية للعاملين والمحافظة عليها في الأوقات الصعبة؟

- يحتاج القائد أن يخرج من مكتبه، ويسير في الخارج لكي يضيف منفعة التمكين من فحص الذكاء الذي يغذي عملية التفكير الاستراتيجي له، فكيف يمكن تحقيق ذلك ؟

- في أوقات الأزمات التنظيمية الأفراد ينظرون الى قادتهم في صياغتهم للاستراتيجيات التي تمكنهم من البقاء والازدهار. فما هي هذه الاستراتيجيات التي يمكن صياغتها؟

خامسا : صياغة الرؤية والرسالة في عقل المفكر الاستراتيجي

تتضمن صياغة رسالة منظمة الأعمال، الغاية من وجودها، وطبيعة الخدمات التي تسعى الى تقديمها، وغاياتها الإستراتيجية، وخططها، وسياساتها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية في المجتمع الذي تخدمه. ففي الإدارة الإستراتيجية تشير الرؤية إلى أصناف وأشكال من المقاصد الواسعة والشاملة، وذات الفكر التطلعي الطموح. وتصف الرؤية التطلعات المستقبلية، بدون تحديد الوسائل التي تستخدم لتحقيق النهايات المرغوبة. فالرؤية ذات الفاعلية الأكبر، هي تلك الرؤية التي تكون ملهمة، ويؤخذ هذا الإلهام صيغة سؤال عن ما هو الأفضل، الأكبر، الأعظم، المفيد، المناسب، الأجود، والأحسن ـ وقد يصل إلى الأمثل. ويمكن أن تكون بصيغة الخدمة الأفضل، المنتج الأكبر، الانجاز الأعظم، والأداء العالي، ولهذا توفر الرؤية الإستراتيجية نقطة الارتباط مع أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين(المستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة).(Hitt:2007, Ireland:2006)

فالرؤية عادة ما تكون هي حصيلة الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ما هو وضع المنظمة بعد 4 - 10 سنة؟
- ما هي بيئة العمل المستقبلية للمنظمة؟
- ما هو وضع المجتمع والبيئة والسوق ؟
- ما هو تأثير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع أو البيئة؟

أما رسالة المنظمة، فهي الغرض أو السبب من وجودها، فهي توضح ماذا تقدم المنظمة للمجتمع او البيئة من خدمات أو سلع. وبيان رسالة المنظمة الجيد يحدد الغرض الأساسي والمميز الذي يضعها بعيداً عن المنظمات الأخرى من نفس صنفها أو قطاعها أو صناعتها، وتحديد مجالات تشغيل عمليات المنظمة في مصطلحات مثل المنتجات/ الخدمات/ الأسواق. وتتضمن كذلك الرسالة فلسفة المنظمة وقيمها، بشان كيفية تنفيذ الأعمال، والأسلوب الذي به تعامل العاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وضمان الاتفاق على الأهداف والغايات داخلها.

ويقترح مفكرو الإدارة طرح ثلاثة أسئلة مهمة، والإجابة عليها بعناية ودقة، وهي:

1- الذي يعرف الأعمال يجب أن لا يذكر ماهية وطبيعة الأعمال والمهمات فقط، ولكن يجب أن يتضمن ماذا ستكون عليه؟ وماذا ينبغي أن يكون الحال؟

2- التوجه الذي تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر، هو إلى أين ستصل، فيما لو استمرت في الوضع الحالي؟

3- ماذا يجب أن تكون عليه المنظمة؟ وكيفي يسمح بتعديل الإستراتيجية الحالية من اجل ضمان تحركها في الاتجاه الصحيح.

ومن خصائص الرسالة الناجحة لمنظمة الأعمال التي تمثل جوهر عمل القائد الاستراتيجي المبدع، هي أن: (Pearce & Doh:2005)

1. تعبر عن فلسفة المنظمة وقيمها، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.
2. تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
3. ترسم الاستراتيجيات والسياسات، بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة و/ او على مستوى وحدة الأعمال .
4. تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حاليا، وما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف، وتتوافق معها وتتفوق عليها .
5. تتسم بتوصيف دقيق حول كيفية تحقيق أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
6. توجد حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
7. تحقق أهداف أصحاب المصالح (مستهلكين، مجهزين، حملة أسهم، عاملين، دائنين، مدينين).
8. تطور وتحسن المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحلية والعالمية .
9. ترسخ قيم ومعتقدات المنظمة، بما يتلاءم وقيم وظروف البيئة في زمان ومكان معينين.
10. تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، عبر تحقيق المركز المتفوق من حيث الخدمات المقدمة للزبون والأمان، و ونظافة البيئة.
11. تتطلع إلى المستقبل، وتأخذ الماضي في اعتبارها.

سادسا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

1- في منظمـات الأعمـال المعاصـرة يحتـاج جميـع أصـحاب المـصالح الى القيـادة الإستراتيجية في فريق الإدارة العليا (TMT)، والتخطيط الاستراتيجي (SP)، والتسويق (MM)، والماليـة (FM)، والمـوارد البـشرية (HRM)، ....الخ. وفي الأوقات الصعبة والحرجة، عندما يشع القائد المبدع بنوره على المشكلات الـتي تسببها الأزمات الإدارية والتنظيمية التي تمر بها منظمات الأعمال دون انقطاع، وأن تركيز النور يكون عادة على المشكلة القائمة اليوم، نعم ولكن يفترض بـه أن ينشره على جميع المجالات وأبعادها، ليضيء للمستقبل القريب والبعيد .

2- عندما يفكر المدراء المبدعين بشكل استراتيجي، ويعملون بجـد وبحمـاس، فـان المرؤوسين ينظروا إلـيهم، وكـأنهم قـادة مولـودين لهـم وللمنظمـة، أو" مـدراء ملهمين وعبقريين منقذين لهم ومدافعين عـنهم" . وعـادة مـا يتـضمن الـتفكير الاستراتيجي تفكير القائد بنفسه أولا، لماذا جـاء الى المنظمـة، ومـا العـبرة مـن تقليده المنصب، ومـا فائـدة قيـادة الآخـرين في نفـس الوقـت، وكيـف يفكـر بوضوح، ويعبر بشكل صحيح حول ما يريده ويفكر به فعلا لنقل المنظمـة الى المستوى المرغوب.

3- لا بد أن يمتلك القائد المبدع خيال وقدرة على خلق رؤية إسـتراتيجية لمـستقبله هو ولغد منظمته. وقد يتطلب ذلك تفكير تأملي وحاسم وإسقاطي يـستند إلى تقييم الرغبة والجموح، والإمكانية لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس. كمـا انـه ينبغي أن لا يفكر القائد المبدع، ولا يعتقد أنه قد أسـتلم المنظمـة أو المنـصب، وأصبح هي ومن فيها ملكا له، والآخرين هم مستأجرين.اذ يـضطهد ويجـول ويصول على هواه، ولا يترك للآخرين مجالا للـتفكير والتـصرف المبـدع علـى طريقة قتل الإبداع وخنق المبدعين، و بحيـث يكونـون بالتـالي بعيـدين عنـه لا يخدمون المنظمة، يبتعدون عنه في الملمات الصعبة.

4- القائد الاستراتيجي، هو الذي يمتاز بان تكون لديه خمسة مهارات تفكير إستراتيجية مكتسبة تبدأ بالتنبؤ بالمستقبل، وتنتهي بالتفكير الانعكاسي. ويمكن من خلالها تطوير الكيفية التي في ضوئها أن يعد أو يرسم القائد الاستراتيجي رؤية منظمته ورسالتها في إطار ما يتمتع به من فكر استراتيجي، وما يعرفه من أصول في التخطيط الاستراتيجي ووظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وإرشاد ورقابة.

5- تتوجه رؤية القائد الاستراتيجي نحو الإجابة على سؤال ماذا نريد أن نخلق، او نوجد ونظهر، فهي تهدف إلى إيضاح المنظور المشترك، وخلق الإحساس العام عبر كل منظمة الأعمال، والذي يمنح التماسك والترابط للنشاطات المختلفة. وينبغي ان تمتلك المنظمة في البداية تصورا ذهنيا للحالة المستقبلية المرغوبة او الممكنة لها. وأن هذا التصور أو الخيال يطلق عليه لاحقاً بالرؤية، والتي يمكن ان تكون مبهمة مثل الحلم، أو كجزء من الرسالة. وأن النقطة المهمة هي أن الرؤية يجب أن تقدم وجهة نظر واقعية، قابلة للتصديق، وذات جذب لمستقبل المنظمة.

6- يفترض أن يتوجه الغرض الرئيسي من صياغة رسالة المنظمة في عقل المفكر الاستراتيجي نحو تشكيل الأساس الذي يتم في ضوئه استغلال مواردها وقدراتها ومهاراتها؛ التعبير عن الروح المعنوية وقيم العمل داخلها؛ تحديد مسار واضح يتحرك نحوه جميع العاملين فيها؛ وتيسير أو تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى خطط مرحلية وتشغيلية، وعمليات تكتيكية.

مصادر الفصل الثالث

1- Horne,T & Doherty ,(2003), A Thoughtful Approach to the Practice of Management ,Routledge, London

2- Wootton ,S. & Horne,T(2009),Training Your Brain , Hodder Education ,London

3- Wootton ,S. & Horne,T(2008),Training Your Brain for the Over 50s , Hodder ,London

4- Wootton ,S. & Horne,T(2010),Strategic Thinking, Kogan Page Limited ,London

5- Ireland R, Hoskission, R & Hitt, M (2006) , Understanding Business strategy , Cincinnati : Thomson South-Western

6- Ireland R, Hoskission ,R & Hitt, M (2007) , Management of strategy, Cincinnati : Thomson South-Western

7- Pearce ,J & Doh, J (2005), The high impact of collaborative social initiatives, MIT Sloan Management Review, 46(3):30-39

الفصل الرابع

الإبداع الهندي في الفكر الغاندي

الفصل الرابع

الابداع الهندي في الفكر الغاندي

تمهيد

وفقا للرواية الهندية لا يكمن الإبداع في التطور التكنولوجي فقط، وإنما يمكن ممارسة الإبداع في كل مستويات الصناعة، بجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، شريطة توافر العوامل المساعدة إليه، مثل المناخ البيئي والثقافي الملائم، والتاريخ المفعم بالحكمة والحيوية والاستعداد الفطري للأفراد، مع القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات المحلية والعالمية. إذ ن كيف نستطيع العمل اكسر بأفراد كثيرين وبموارد قليلة هي الفكرة التي سننطلق منها في مناقشة الإبداع الغاندي على وفق متغيرات ثلاث هي:

- **العمل أكثر**: إن وفرة وغزارة العمل يعني زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة الناتج الإجمالي الوطني، ويتبعه لاحقا زيادة الدخل القومي. وتلك هي أبرز العوامل المهمة في التنمية الاقتصادية لأي بلد. ثم إن العمل أكثر يشير إلى عمليات توظيف تقلل من مستويات البطالة، وتحقق الازدهار الفردي وترفع من المستوى المعيشي للأفراد .

- **خدمة زبائن كثيرين**: تساعد الخدمات المقدمة لقطاعات سوقية كثيرة في زيادة الرفاهية والوصول إلى اكبر عدد من الزبائن، والعمل على زيادة مبيعات المنظمة، فضلا عن تحقيق مستوى عال من الرضا الاجتماعي والفردي لمختلف القطاعات السوقية .

- **استخدام موارد اقل**: لعل من أهم مزايا الاستدامة البيئية، هي في الادخار باستخدام الموارد النادرة والناضبة اقتصاديا، والحفاظ عليها. كما إنه من ناحية

المنظمة تتمثل باستخدام موارد ومدخلات اقل، ويعني تقليل الكلف، وبالتالي زيادة الربحية.

و نتطلع في هذا الفصل الى معرفة فكرية فلسفية حول جوانب مهمة كثيرة، من بينها ما يأتي:

- التعرف على الإبداع الإداري والتكنولوجي في دولة انتقالية، هي الهند التي تطورت حديثاً بقدرات وإمكانات ذاتية مبدعة .
- الاطلاع على أمثلة واقعية عن شركات هندية استطاعت تحدي العالم المتقدم، وحققت خدمات فائقة لشعوبها ولنفسها، ومعرفة الفلسفة الهندية في الجودة والمنافسة في إدارة الأعمال .
- تحديد الصورة التي استطاعت بها الشركات الهندية تجاوز سلطة التكنولوجيا الغربية، وكيفية تمكن الشركات الهندية تحقيق الميزة الإستراتيجية والتنافسية في دراسة الواقع المحلي.

أولا : القاعدة الذهبية في ربحية المنظمات المبدعة

إن الفكرة الأساسية في الإبداع، هو في كيفية جمع العناصر الثلاثة إن فنة الذكر لتحقيق تنمية اقتصادية، ورفاهية اجتماعية، واستدامة بيئية بطريقة تحقق الربحية للمنظمة. فرواد الإدارة الهنود فكرتهم تتوجه نحو كيفية العمل أكثر، لزبائن كثيرين، بموارد قليلة.

يعد الإبداع في اغلب منظمات الأعمال عملية بطيئة، وتحدث جلبة، مثل المحرك الصدئ القديم، أي إن الإبداع التقليدي لا يختلف عن الاحتراق الداخلي للمحرك، فهو يتوجه نحو الهلاك، لان جميع المؤشرات تغيرت، وسوف يؤخذ معه المنظمات الجامدة الواحدة تلو الأخرى. وهذا قد يعني إن اغلب برامج الإبداع،

تبنى على افتراضات الوفرة والغزارة في الموارد. إذ كلما كانت اكسر، كلما كان الوضع افضل.

على كل حال، فلقد لاحظنا وبشكل جلي صدمة الزبائن في أمريكا وأوربا، وهم يبحثون عن المنتجات والخدمات الرخيصة (غير المكلفة)، أو التي تضيف قيمة إليهم. وبينما نشاهد من الجانب الآخر ملايين من المستخدمين لأول مرة في الصين والهند يدخلون للمنظمات (حيث النمو الاقتصادي يندفع بشدة)، وسوف يلتحق حوالي (1- 2) مليار إنسان إلى الصنف المتوسط في العقد القادم، والذين يستطيعون الدفع للسلع والخدمات الرخيصة فقط. وهذا يعني الزيادة في شراء منتجات وخدمات المنظمات المتطورة ذات المتطلبات البيئية، والقابلية للشراء والاستدامة والتي ستقود إلى الإبداع اليوم، وليس الأسعار أو الوفرة .

يمكن لمنظمات الأعمال إن تستجيب لهذا التحدي الكبير من خلال تطوير استراتيجيات تسمح لها بايجا منتجات أكثر، بموارد اقل، ويمكن بيعها بالسعار رخيصة. فالبحث عن الكلف التصنيعية الأقل، والمصادر الجديدة للمواهب سوف تزيد من الضغوطات على هذه المنظمات من اجل إن تتوجه نحو العالمية، وبما يقودها إلى استعمال سلاسل معرفة أكثر تعقيدا، ويقودها إلى تبني سلاسل تجهيز واعتمادية متبادلة بين الحدود الدولية. وفي الوقت ذاته، إن العمليات الجديدة سوف تقدم منتجات وخدمات تصل إلى اكبر عدد من الزبائن عبر العالم. والحلم لأي مبدع اليوم من المنظمات، هو العمل أكثر- بموارد اقل- لزبائن كثيرين .

وبينما قد تعد العملية إن ها مجرد حلم للعديد من الشركات الغربية، فأن الشركات في البلدان النامية، قد تخرج عن إطارها المألوف لترسم الطريق الجديد، حيث تصميم المنتجات غير المكلفة، والتصنيع برأس مال قليل، وبحجم كبير من العمالة، وبأسعار زهيدة (في سبيل المثال "1" سنت بالدقيقة للاتصال بالهاتف، 30 دولار لجراحة إزالة الماء عن العين، وسيارة بسعر 2000 دولار)، وهي الأسعار

الأقل في العالم. ومع العجز في رؤوس الأموال والتكنولوجيا والمواهب لم يكن للرياديين في السواق الناشئة اي خيار سوى قلب الحكمة المقبولة، والمجموعة الكبيرة من التحديات والطموحات ألهبت نوع جديد من الإبداع الإداري والفني.

ثانيا: الهند بلد الإبداع الأول في آسيا

ليس هناك مكان أفضل من الهند كدليل على ذلك، والتي لم تكن مشهورة بالإبداع حتى هذا العصر. فالهنود يستخدمون كمزحة حول اكتشافهم الرقم صفر عام (500) قبل الميلاد باعتبار إن هذا هو عدد المبدعين الهنود في العصور اللاحقة، ولكن الشركات الهندية الذكية أتت مع تكنولوجيات ونماذج عمل جديدة لاختراق السواق البلد الواسعة. وقد عملوا ذلك من خلال نقل كل عنصر من سلسلة القيمة من إدارة سلسلة التجهيز إلى التوظيف، وأوجدوا نظام بيئي مبدع للعمل.

والبعض قد وصف هذه الظاهرة على إنها امتداد للتقليد الهندي المعروف (Jugaad) تطوير البدائل والتحسينات، والعمل لتجاوز الافتقار للموارد، وحل المشاكل التي تبدو بلا معالجة. وعلى كل حال إن مصطلح (Jugaad) له دلالة على الجودة. ونحن نفضل إطلاق تسمية 'الإبداع الهندي بمنظور غاندي' كون هذا الإبداع بالأصل يستند على اثنين من عقائد المهاتما غاندي، وهي:

1- أحب مكافأة كل ابتكار علمي يصنع لخدمة الجميع .

2- الأرض تعطي ما يكفي لإرضاء حاجة كل إنسان، ولكن ليس لإرضاء جشع كل إنسان.

لقد كانت القدرة على الشراء والاستدامة، هما المحك على فكر غاندي خلال ستة عقود مضت من الزمن، والشركات الهندية اليوم اكتشفت هذه القوة. وخلال السنوات الثلاث الماضية تناولت الكتب والبحوث إبداعات المنظمات الهندية

ويشكل ملفت للنظر. ويعض تلك المنظمات كان موجودا أصلا، والبعض الآخر قد تأسس حديثا. وتركزت صناعات هذه الشركات على صناعة السيارات وتطوير الأدوية، والرعاية الصحية، والاتصالات المتنقلة، وتكرير النفط وتجارة التجزئة، والحسابات القانونية، وتنقية المياه، والطاقة المعتمدة على الرياح.

ولدى الغوص في الإبداع الجذري لتلك الشكات والصناعات الهندية، نجد بان هنالك متغيرين مهمين هما:

1- **مصدر التكنولوجيات المستخدمة**: وهي ترتكز على الشراء، أو التكييف للمادة، أو التجميع بطريقة جديدة، أو التركيب الجديد .

2- **مقدرات المنظمة الجوهرية**: وهي القدرات والموارد والمعرفة والمهارات التي يجب إن تطبقها المنظمة من اجل النجاح والتفوق.

ثالثا: أنواع الإبداع الغاندي في الشركات الهندية

يقود التصنيف المعتمد على المتغيرين سابقي الذكر في أعلاه إلى ثلاثة أنواع من الإبداع الغاندي، وهي:

1- **نماذج العمل الجديدة**: هنالك عدة شركات هندية استخدمت التكنولوجيات الغربية، ولكنها أوجدت نماذج عمل، قد غيرت من اقتصاديات الصناعة. ففي سبيل المثال البرمجيات المستندة على تكنولوجيا المعلومات ومجهزي الخدمات كـــ (satyam وwipro و Tcs و Hcl) استخدمت برامج جاهزة نشرت نماذج عمل مستندة إلى الموهبة في المنافسة الدولية. وقد برعت في منهجيات العمل المشترك، بحيث أصبحت قادرة على إنجاز العمل خارج موقع العمل، مما سمح لها بالتمتع بالكلف المنخفضة للمهندسين الموهوبين في الهند. وان الموردين الخارجيين عبر العالم يمثلون فقط ما يقارب (6٪) من أعمال البرمجيات عبر العالم، ولكنهم غيروا من ديناميكيات الصناعة. فالمورد الهندي

الخارجي أضاف قدرة جديدة عبر السنين – الأقل كلفة في العـروض الأوليـة، والعملية الأكثر جـودة، وفي الوقـت الحاضـر يحـاولون تجهيـز حلـول العمـل المتكاملة والمبدعة .

2- **تعـديل القـدرات التنظيميـة** : كغيرهـا الـشركات الهنديـة، قامـت بتركيـب تكنولوجيـات متعـددة ونتيجـة لـذلك غـيرت مـن قـدراتها – مثـل مهـارات التصميم، أو سرعة نشر المـوارد علـى نطـاق واسـع. ففـي سـبيل المثـال عـام (2007) إن مختبر البحوث الحسابية (GRL)، وهو جزء من مجموعة (Tata) قد طور رابع أسرع حاسوب في العالم، وأسرع حاسـوب فـائق في أسـيا، وهـو (Eka) من خلال العمل على تصميم جديد باستخدام مكونات معيارية. كما إن المهندسين أوجدوا ترتيب داخلي جديد لجوهر الحسابات، بدلاً مـن تبـديل (aisles) الحار والبـارد، واسـتخدموا الخـادم الجـاهز، وتكنولوجيـا الأليـاف المزدوجة لنقل البيانات ونظام تشغيل لينكس، وهذا قد قلل من كلـف تطـوير المكائن إلى (20) مليون دولار فقط، فـضلا عـن كلفـة معـدات التبريـد اقـل بمقدار (50٪) من باقي الحواسيب الفائقة، وكلف التشغيل اقل بنسبة (20٪). والشركة حاليا تعمل على (Eka^{++})، وهو مشروع جديد لزيـادة قـوة المعالجـة بمقدار خمسة مرات .

3- **توريد قدرات جديدة**: لم يركز الرياديين الهنود فقط على بناء النماذج الجزئـة، واستخدام القدرات الموجودة، ولكنها أيضا أوجدت أو كسبت قدرات جديدة لحل المشاكل، والتي غالبا مـا تتطلـب تطـوير تكنولوجيـا، أو مـدخل تعـاوني للحصول على الخبرات الفنية. وهذا ما جعل شركة (Tata) إلى صنع سـيارة صغيرة بكلفة (2000) دولار. ولقد عملت هذه الـشركة مـع عـدة شـركات دولية لصنع مكونات تناسب خصائص السيارة، فقد عملت مع شركة اليمانية للحصول على نظام إدارة محرك جديدة، ومع شـركة ايطاليـة لتـصميم بعـض

الأجزاء، ومع شركات يابانية وأمريكية من اجل إيجاد أفضل المواصفات الخاصة بالتبريد وأنظمة الإضاءة ومتانة السيارات .

رابعا: الإبداعات المؤثرة في ديناميكيات العمل

بعد انفتاح الهند على الاستثمارات الأجنبية، والتكنولوجيات العالمية عام (1991)، فأن بعض الشركات غيرت اقتصاديات الصناعات، ليس من خلال تطوير التكنولوجيات الحالية، ولكن من خلال خلق نماذج عمل جديدة. فقد وضعت أداء سعري غير مكلف، وغيرت من طريقة وصول المستهلك إلى السلع. وبعض المنتجات والخدمات احتاجت إلى بنى تحتية جديدة للتطوير والتسليم، وبذلك فقد بنت هذه الشركات نظام بيئي فريد للإبداع. وربما من أكثر الأمثلة توضيحاً لهذا النوع قامت شركة (Bharti) بالفوز بعقد حكومي عام(1995) لتقديم خدمة الاتصالات عن بعد في مدينة دلهي. ومثل منافسيها الشركة دفعت للحكومة مبلغ كبير من المال من اجل هذا الترخيص، وانتشرت الكثير من شبكات الاتصال، وأنظمة الدعم ومراكز العناية والخدمة للزبائن .

وبسبب هذه الكلف الثابتة الكبيرة، والتي مولت من خلال القروض وضعت شركة(Bharti) أجورا عالية في السنوات الأولى. وفي عام (2002) استعادت نقودها حتى بعد دخول منافسين جدد. والإدارة العليا أدركت في هذه الحالة إن إستراتيجية العلاوة السعرية، سوف لن تسمح لها بتوسيع القاعدة للمشتركين بسرعة، وتحملت كلف غارقة، وما على الشركة الا إن تبدع.

لقد لاحظت الشركة أعلاه إنه في الهند معدل العائد لكل مستخدم (ARPU)، هو المقياس الأساسي لكل شركة هاتف خلوي في العالم، ولم يكن هذا هو المؤشر المناسب لجاذبية الزبائن ، وحتى لو كان (ARPU) صغيرا، فأن (Bharti) سوف تحقق عائدات كبيرة إذا حصلت على اشتراك الملايين، وليس الآلاف. ولعمل ذلك

يقع عليها تقليل الأسعار بشكل كبير. ولذلك بدأت بالتفكير مليا بثلاثة مقاييس هي:

1- العوائد والأرباح الكلية.

2- نسبة الكلف التشغيلية إلى العائدات الكلية (للحصول على الكفاءة التشغيلية).

3- نسبة العائدات إلى المصاريف الرأسمالية (لقياس إنتاجية رأس المال) .

وعندما نقلت تركيزها من معدل العائد لكل مستخدم إلى الربح الإجمالي، أوقفت الشركة استهدافها القطاعات الصغيرة فقط، وتوسعت إلى السوق الكلية التي تغطي سكان الهند كلها. كما وجدت (Bharti) طريقة للنمو من دون القلق حول الموارد المالية في الصناعة المكثفة لرأس المال. وقد قررت الإدارة العليا توريد خارجي لكل النشاطات، مع التركيز على ستة مجالات مهمة هي: إدارة الزبون، تحفيز الأفراد، الإدارة المالية، متابعة التشريعات، العلامة التجارية، وإيجاد الإستراتيجية. وبدلاً من إن تكون شركة متكاملة عمودياً مثل باقي الشركات الخلوية، فقد قامت شركة (Bharti) عام (2004) بتوريد خدمات تكنولوجيا المعلومات إلى شركة (IBM) من خلال إعطاء الجهز نسبة مئوية من العائدات الشهرية. وكما قامت الشركة بالاختيار إن تدفع لباعة معدات الشبكات "اريكسون" و "نوكيا"، بدلاً من المعدات المستخدمة لتوليد (erlangs). فقد أوجدت الشركة مجتمع تطوير (Airtel) المفتوح جاعلة من تطبيقاتها يمكن وصولها إلى عدد كبير من شركات البرمجيات. كما إن الشركة لم تشتري التطبيقات، ولكنها دفعت لمطورين على أساس العائدات المتحققة من الخدمات، وهذا ما سمح بتوريد عدد كبير من التطبيقات بكلف منخفضة.

وعلى الرغم إن الشركة أدركت إن التوزيع سيكون العنصر الأساس للنمو المستقبلي، فهي لم تملك الوقت لإيجاد قنواتها الخاصة. ولقد قررت الاعتماد على موزعين لمنتجات المستهلك مثل شركة (Godrej و Unilever)، والتي كانت تعمل في الهند لأكثر من نصف قرن. كما باعت أكثر من مليون محل منتجات(Airtel) للشركة عام (2009)، وهذا العدد سوف يتضاعف عام (2012) .

تعاونت الشركة أيضا مع المنافسين من اجل ادخار رأس المال، وعندما توسعت إلى الريف الهندي وضعت بنى تحتية كبيرة، مثل الأعمدة والمولدات والمكيفات، وهي بكلف عالية خصوصاً في المساحات الواسعة في الريف الهندي. ولأن هذه المسألة ليست هي ما يميز الشركة، لذلك قامت بدمج البنى التحتية العائدة لها، مع أثنين من مقدمي خدمة الموبايل هما: (Vodaphone) و (Idea).

وفي عام (2007) قامت الشركة نفسها بعقد اتفاق تحصل بموجبه شركة (Bharti) و(Vodaphone) على (42٪) من رأس المال، وشركة (Idea) على (16٪). وهذه الهيكلية الجديدة سمحت للشركات الثلاثة باقتسام الكلف الخاصة ببناء البنى التحتية ـ وتقليل الاستثمارات الخاصة بكل واحد منهما.

بفضل النموذج العمل الجديد هذا، فأن (Bharti) أصبحت قادرة على اخذ (1) سنت لكل دقيقة من الاتصال، مقارنة مع (2) سنت في الصين، و (8) سنت في أمريكا. وهذا ما جعل الناس في الهند أكثر قدرة على الشراء لهذه الخدمة. وقد حصلت الشركة عام (2009) على أكثر من (100) مليون مشترك، وتخطط لمضاعفة هذا العدد عام (2013). ولذلك إن قدرة الشركة على توسيع أعمالها حققت مقسوم أرباح سريعة، إذ ازداد هامش التشغيل بنسبة من (2.25٪ - 28.3٪) عام (2008).

على الرغم من السوق التنافسية الكبيرة، فقد حققت الشركة عائدات بلغت (7.25) مليار دولار عام (2008)، ونمت عائداتها بنسبة (43٪) من عام (2004) إلى عام (2008). وبينما كان مقياس (ARPU) في الهند مقداره (5.95٪) عام (2009) مقارنة مع (50٪) في أمريكا.

لقد كان المشروع الهندي الأكثر ربحاً في العالم بين شركات اللاسلكي العام الماضي. ومع (27٪) عائد على رأس المال المستخدم، و (2.04٪) مليار أرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب، واحتياطيات نقدية بلغت (963) مليار دولار، وبدون ديون. وتحاول الشركات في الوقت الحاضر بكل إنحاء العالم محاكاة شركة (Bharti) من اجل الحصول على نجاح مماثل.

خامسا: الإبداع التكنولوجي في مجال إدارة الطوارئ

قامت بعض المنظمات الهندية بجمع التكنولوجيات المتقدمة، لإيجاد قدرات جديدة، قد تكون في حالات معينة تحدث لأول مرة في العالم. فقد توسعت بسرعة مع الحفاظ على الكلف منخفضة من خلال استخدام أساليب التمويل المبدعة، مثل الشراكات العامة – الخاصة. وهذه الشركات قد استندت على المعرفة الخاصة بالمؤسسات المتخصصة عبر العالم، وقامت بوضع معايير عالية المستوى في الهند. ومثال ذلك إدارة الطوارئ الطبية – خصوصاً خدمة الطوارئ (911) في أمريكا، والتي تعني وصول الإسعاف إلى باب بيتك متى ما طلبت ذلك. فالعديد من شركات الإسعاف تعمل في مدن كبيرة مثل "نيويورك" و"لوس إنجلوس"، وبينما هي تخدم الانفراد، فهي تبقى صغيرة، وتستثمر القليل في الإبداعات .

ولأنه ليس هناك مؤسسة خاصة في الهند، فقد قام (Raju) أخوان بتشكيل وتأسيس شركة البحث وإدارة الطوارئ (EMRI) عام (2004). وقد قامت هذه الشركة بجمع آخر تكنولوجيات الاتصال والنقل والحاسوب والتكنولوجيات الطبية من اجل تجهيز خدمات طوارئ قابلة للشراء في جميع المناطق الريفية والحضرية في

الهند. وفي بيئة مثل الهند قامت المنظمة بمواجهة العقبات المادية والثقافية، وعقبات اللغة التي تعيق قدرتها على التعامل مع الطوارئ. كما إن جعل الهنود يدركون الطوارئ ويتصلون برقم (108) للمساعدة كان عقبة كبيرة.

لقد تعلمت (EMRI) من خلال بحوثها إن (10٪) من الهنود يواجهون حالات الطوارئ ولكنهم لا يعرفون بمن يتصلون، وبالإضافة لإعطاء رقم للاتصال طورت المنظمة برامج لتعليم الهنود كيفية التفاعل مع الطوارئ. ولقد صممت (EMRI) سيارات الإسعاف الخاصة بها، ودربت موظفيها. والشيء المهم هنا إنها طورت بنى تحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وفي قلب البنى التحتية وضعت شبكة حاسوب تدعم خدمات الاتصال في كل ولاية ،إذ يعمل (200) خادم على رقم الطوارئ (108)، ووجهت (4000) موظف للاستجابة لهذه الاتصالات. ولعل ما يفيد ذكره، إن الهند لم تمتلك خرائط مستندة على أجهزة التعقب (GPS)، ولذلك فان المهمة الأساسية توجهت نحو إيجاد موقع الحالة الطارئة .

تستغرق عمليات الإنقاذ من قبل المسعفين أو المنعشين من (80-90) ثانية، ولكن الشركة تأمل بان يقلل هذا الوقت إلى (60) ثانية. ولقد افترضت (EMRI) إن الشراكة العامة – الخاصة ستكون أساسية في أداء الوظائف، ولان الحكومة الهندية تمتلك اغلب المستشفيات، فلذلك على(EMRI) إن تعمل مع الولاية، ومع انقسام الحرائق والشرطة.

ولضمان عدم تداخل صناع السياسة والمكاتب، صارت (EMRI) مؤسسة خاصة بأساس قانوني رغم إن (95٪) من تمويلها يأتي من حكومة الولاية .وقد تعاونت (EMRI) مع شركات في أمريكا، مثل هيئة الطوارئ الوطنية، والهيئة الأمريكية للأطباء من الأصول الهندية، و"جامعة كارنيجي" و "الأكاديمية الأمريكية للطوارئ الطبية" في الهند، و"جامعة ستانفورد". وخلال الأربع سنوات الماضية توسعت (EMRI) بشكل كبير لتخدم (366) مليون إنسان في مجموعة كبيرة من

مدن الهند، وهذا ما جعلها اكبر مؤسسة لإدارة الطوارئ في العالم. وفي أدناه البعض من الفعاليات والأنشطة التي قامت بها شركة(EMRI):

1- تتعامل مع (60000 – 80000) اتصال يوميا، وتنقذ (110) حياة يوميا، وتوظف (11000) فرد.

2- ومن اجل تحقيق الوصول للمريض خلال اقل من (30) دقيقة حققت وقت استجابة كمعدل (14) دقيقة في المدن، و (31) دقيقة في الأرياف .

3- أنفقت معدل(50) سنت لكل شخص لبناء البنى التحتية في الهند مقارنة مع 100 دولار في أمريكا. والمصاريف لكل زيارة إسعاف كانت اقل من 15٪، مقارنة مع (600-800) دولار في أمريكا .

4- بوصفها المستجيب للطوارئ الوحيد في العالم، الذي لديه مؤسسة بحثية، فإنها كانت في مقدمة من وجد طرق لتحسين المعرفة والممارسات،وأصبحت أفضل مصدر للمعلومات لحالات الطوارئ.

5- أنها تؤرشف أو تحفظ كل الاتصالات التي تحصل عليها وتحليل البيانات، ولأول مرة في الهند أصبحت هناك بيانات متوافرة حول الطوارئ الطبية من ناحية الموسمية والتوقيت وطبيعة هذه العمليات .

6- طورت أيضا أساليب لتمرير البيانات من الإسعافات إلى المستشفيات قبل وصول المريض، خصوصاً في حالات أمراض القلب وحوادث السير والولادة والغرق.

7- أن المقدرة البحثية لها، قد غيرت من تفكير العديد من البلدان البعيدة والمجاورة حول إدارة الرعاية في الطوارئ .

سادسا: ابداعات الأعمال لخلق تكنولوجيات جديدة

استثمرت العديد من الشركات الهندية في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ولكن الهدف عادة كان يصب في إيجاد معروضات غير مكلفة بموازنات صغيرة، والنجاح فقط يتم بسبب تحدي التقنيات التقليدية. ولعل من المفيد الإشارة إليه إن تطوير الفحوصات الطبية والانتقال إلى العلاجات السريرية بتطبيق نظام معقد من الاختبارات، كما نعلم قد يأخذ من (10) إلى (12) سنة، ويمكن إن يكلف أكثر من مليار دولار.

ومن اجل تعريف الأدوية بوقت أسرع وارخص حاول صناع السياسة الهنود والعلماء بتقليل العملية. فقد سألوا السؤال الآتي : "ماذا لو تم الانتقال من السريرية إلى المختبرية، بدلا من الانتقال من المختبرات إلى التجربة السريرية. والفكرة كانت في استخدام البيانات الطبية السريرية والبيانات الكمية لتطوير صيغ مستهدفة تخضع لتجارب ما قبل الطب السريري .

يعاني على سبيل المثال(2٪) من سكان العالم من مرض الصدفية، والمرضى ينفقون حوالي (5) مليار دولار سنوياً على العلاجات والاستطباب. وان المعالجة بالمضاد الحيوي (Mohoclonal) يكلف من (15000) إلى (20000) دولار للكورس الواحد، وهي فاعلة، ولكنها مكلفة على الهنود.

ولما أعلنت شركة (Lapin)، وهي من أشهر شركات الأدوية في الهند عن اهتماماتها بتطوير أدوية مستندة على الأعشاب لعلاج مرض الصدفية. ومن خلال المعرفة المكتسبة عبر أجيال في عائلة (Lapin)، صرح بأن عصر (poppy) المكسيكي، سوف يقضي على المرض نهائياً .

ليس هناك دليل طبي للادعاء، ولكن شركة (Lapin) تعاونت مع الممارسين لتطوير صيغة معينة، وبدأت بأول تجربة عام (2000)، وقد استخدمت مقاييس كمية، مثل مساحة الصدفية، ومؤشر خطورة المرض لتقييم النجاح. والمرضى الذين

استخدموا العلاج، ليس فقط تخلصوا من المرض، ولكن لم يشعروا إطلاقا بأية أعراض ثانوية بعد ثلاث سنوات .

وفي عام (2003) قدمت الحكومة التمويل للمرحلة اللاحقة من المشروع، ورتبت شراكة مع منظمتين بحثيتين، وهي هيئة بحوث الأدوية، والهيئة الوطنية للتعليم الطبي. فلقد أنفقت الشركة الهندية (10) مليون دولار، وثمانية سنوات لتطوير هذا العلاج. ومعالجة المريض الواحد يكلف (100) دولار فقط، مقارنة مع (15000) دولار في أمريكا. وبشكل عام فأن السوق الهندية اكبر في الحجم، واقل قيمة مقارنة مع أمريكا.

لقد طورت هذه المنظمات عقارا سار في ثلاثة مراحل هي :

1- بدأت المرحلة الأولى بتعريف العناصر الفاعلة للحصول على فكرة حول كيفية عمل المعالجات ولإيجاد مضاد آمن للصدفية، يقود إلى العلاج ومنع ظهورها مرة أخرى. وعندما تمت دراسات الآمان قدمت المنظمة الدواء للتجربة لتحديد مستوى الجرعة المناسب للعقار من خلال الدراسة السريرية، والتي استخدمت الأفراد الأصحاء في أول مرحلة.

2- انتهت المرحلة الثانية عام (2007)، اذ تم اختيار آمان الجرعات الثلاثة على المرضى الذين لديهم المرض بصورة متوسطة.

3- لقد أكملت (Lapin) المرحلة الثالثة، وهي الدراسات المركزية، وذلك في عام (2010)، وهي تخطط لإطلاق الدواء قبل نهاية هذا العام.

سابعا: عناصر الإبداع الغاندي ومبادئ التطبيق

هنالك عدة عناصر أساسية تسهل نمو وتقدم الإبداع الهندي بمنظور غاندي أبرزها الآتي:

1- تعامل وتعايش القادة السياسيين في الهند مع المجتمع لمدة أكثر من أربعة عقود، وهذا بدوره يبقي رؤوس الأموال الأجنبية والتكنولوجيات الأجنبية خارج العمل في الهند، خصوصاً من أمريكا. ولكن الابتكارات المحلية ظلت مستمرة

في الهند. كما يدعم المهندسون الهنود من قبل الحكومة، إذ قاموا بتطوير الأسلحة النووية، وتقنيات التصوير والحواسيب الفائقة.

2- لم يبدأ الاقتصاد الهندي بالنمو حتى التسعينات من القرن الماضي، ولذلك فان الشركات المحلية كانت صغيرة. ففي سبيل المثال عام (2008) اكبر شركة أدوية هندية، هي (Ranbaxy)، وقد حققت (800) مليون دولار كعوائد، وهي اقل بمقدار (60) مرة من عائدات (Pfizer) البالغة (48.2) دولار. والرواد الهنود كان لديهم ميل للبدء بمشاريع صغيرة واستخدام رأس المال بحذر. وقد غيروا هذا المدخل عام (1991)، ولكنهم حافظوا على تركيزهم الكبير على كفاءة رأس المال .

3- تعلم الشركات المحلية إن الهند فيها الأغنياء والفقراء، والاقتصاد على الأغنياء سوف يحد من أسواقهم. والأغلبية التي يفترض استهدافها، هي الطبقة المتوسطة التي يشكل دخلها (5000) دولار سنوياً. وبناءا على ذلك فالشركات مجبرة على تطوير منتجات وخدمات لها قيمة مضافة، من خلال تغيير معادلة الأداء – السعر .

4- الرواد، وهم أهم قادة الفكر الإبداعي الهندي، كان لديهم جرأة في الشك في الحكمة المستلمة. ومع الوقت رفض هؤلاء القادة الطرق الموجودة لأداء الأعمال من اجل تطبيقات جديدة، ومزيج موازنات البحوث الصغيرة، مع الحجم القليل، والأسعار المنخفضة، والطموحات الكبيرة، والتي أوجدت جميعها حاجة للتفكير والإدارة، بشكل مختلف تماما عما مطبق حاليا .

5- من الخطأ الاستنتاج والتعميم، بان الشركات الهندية فقط تستطيع إنتاج الإبداعات الغاندية، إذ إن المشاريع في أي مكان من العالم هي تعمل يمكن إن تؤدي ذلك من خلال تعديل فلسفاتها حول عملية الإبداع، وبالطرقة الهندية المعدلة على طريقة المفكر غاندي.

يجب إن يتبع المدير التنفيذي الأعلى خمسة مبادئ أساسية للحصول على الإبداع وتطبيقه بشكل مناسب في منظمات أعمال اليوم، وهي على النحو الآتي:

1- **أن يكون الهدف النبيل هو النمو الشامل** : وبحيث يدفع الشركة على التفكير بالزبائن الفقراء الذين لا يستطيعون الوصول إلى الهواتف في المدن، أو فقراء الريف الذين يحتاجون لخدمات طبية. والتحدي هنا، سيكون هو ضمان إمكانية الشراء بالاعتماد على مبدأ (الإدارة – السعر)، والتفكير بزيادة الحجم لتقليل الكلف .

2- **أن تكون الرؤية واضحة (غير غامضة):** القيادة مهمة جدا في الإبداعات الغاندية في المنظمات الهندية. وفي كل الحالات المدروسة هنالك قادة مثل: Ratan Tata لمجموعة Tata، و Sunil Bharti لشركة Bharti، و Gupta لـ Lapin، يمتلكون رؤية واضحة حول ما يريدون إنجازه للمجتمع الهندي. فضلا عن كون رؤياهم دائماً لها أبعاد إنسانية. ففي سبيل المثال: مساعدة الهنود الفقراء إن يسافروا بأمان مع أسرهم، واستخدام الاتصالات لتحسين عمل وحياة الأفراد، وتمكين المرضى من شراء الأدوية الرخيصة. .

3- **أن تكون الأهداف مرنة ذات قصد استراتيجي:** يجب إن تضع الإدارة العليا أهدافا طموحة، ومجالات زمنية واضحة لانجازها، ومن خلال العمل على طموحات، تعتمد على الموارد الحالية، والمداخل الريادية من اجل تسليم المنتجات والخدمات. والمدراء يكون أمامهم خياران هما: استخدام الموارد المتاحة بطرق جديدة، أو تغير قواعد لعبة الأعمال كلياً.

4- **أن يتبنى التعلم من اجل الإبداع مع وجود القيود:** يبدأ المبدع الغاندي بقبول المشروع مع وجود قيود وتحديات قد تعيق توجهه , والقادة ينبغي إن يدفعوا الفرق على العمل الجاد، ضمن الحدود المفروضة ذاتياً، والتي تنشأ من فهم معمق للزبائن .

5- **أن يكون التركيز على الزبائن**: إن المشاريع الإبداعية كانت مربحة طبعاً بحكم التركيز على الزبائن دائماً، وليس ثروة المساهمين وحاملي الأسهم. فاللغة الوحيدة التي تدور في منظمات الأعمال الهندية حول الزبائن كمستهلكين ومجهزين وعاملين وشركاء على إنهم كلهم مبدعين .

6- **إن تكون هنالك قياسات للتأثير في السلوك الإداري**: إن تأثير مقاييس الأداء على السلوك الإداري للمبدعين العاديين والغانديين، يتم باستخدام معايير مختلفة للتقييم والتقويم ويلاحظ إن اغلب الشركات تركز على الأرباح، والهوامش التشغيلية، وصافي القيمة الحالية، ووقت الربح، وكفاءة التصنيع، والأرباح المستندة إلى رأس المال الفكري والأسواق المستهدفة. والقياس لأداء العاملين يتم في ضوء الدور المتميز لهم داخل هذه المقاييس المستخدمة.

ثامنا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

1- قدمت الشركات الهندية المبدعة نموذج عمل خاص، مع تكنولوجيات جديدة لاختراق أسواقها الواسعة والمستندة إلى معرفتها الكلية بها، والى إدراك مستويات الدخل والمعيشة للسكان الهنود، مع إيجاد نظام بيئي مبدع للعمل. ويمثل ذلك امتدادا للتقليد الهندي المعروف بـــ (Jugaad) أو الجودة، والتي تعني تطوير البدائل والتحسينات المستمرة، والعمل على تجاوز ندرة الموارد، وحل المشكلات المستعصية بطريقة يراعى فيها قلة الكلف التشغيلية .

2- يسمى الإبداع الهندي بالإبداع الغاندي نسبة إلى الأب الروحي للهند الحديثة، وهو المهاتما غاندي، والتي يستند إلى متغيرين مهمين هما: معرفة مصدر التكنولوجيات المستخدمة، وتطوير المقدرات الجوهرية والمعرفة والمهارات التي يجب إن تمتلكها منظمة الأعمال من اجل النجاح.

3- يعتمد نموذج الإبداع الهندي على تقليل كلف التشغيل إلى حد كبير، وهذا ما أدى إلى امتلاك الشركات الهندية ميزة تخفيض الأسعار، وتحقيق الدعائم الثلاثة للمبدعة منها، والمتمثلة بالتطوير، الاستدامة والرفاهية للمجتمع الهندي.

4- إدراك الشركات الهندية لعدم جدوى استخدام استراتيجيات العلاوة السعرية أو غلو السعر، لأنها لا تسهم في توسيع قاعدة الزبائن، إذ على الشركة هنا إن تبدع، لان غالبية سكان الهند هم من الفقراء والمعوزين الذين عادة ما يكونوا حساسين تجاه تغير الأسعار .

5- قيام الشركات بتغيير المعايير أو المقاييس المستخدمة للأداء، إذ إنه بدل من استخدام معدل العائد لكل مستخدم في الشركات الهندية للهاتف النقال مثلا، فركزت على العائد الكلي والأرباح الكلية، وتقليل الكلف التشغيلية إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي الوصول إلى ملايين السكان الذين لم يكن باستطاعتهم تحمل كلفة الهاتف النقال والرعاية الصحية. وهي بذلك استخدمت المحيط الأزرق للوصول إلى طبقات جديدة كانت بعيدة عن المنافسين.

6- الانقلاب على التقاليد الهندية البالية من قبل الرواد الهنود، مع رفض أساليب أداء الأعمال القديمة وتطوير الأفكار والإدارة بشكل مختلف، وهذا ما أوصل الشركات الهندية إلى مصاف المنافسة العالمية، مع شركات دولية عملاقة لها باع طويل في الصناعة.

7- لقد أسهمت الإبداعات الغاندية في تطوير نماذج عمل جديدة للشركات الهندية، وقد تصبح هذه النماذج مرجعا للعديد من منظمات الأعمال في بلدان العالم الثالث. وأن الإبداع المرتبط بالتكييف والاستجابة للظروف البيئية، هو الإبداع الناجح للأعمال في كل الأوقات والأزمنة والظروف .

مصادر الفصل الرابع

1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حول موضوع الفصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، فقد جرت مراجعته وترجمته وتحليل أبعاده وتقديم إضافات عليه.

2- C. K. Prahalad & R. A. Mashelkar, Innovations Holy Grail , Harvard Business Review : Vol.87,No.12, July- August, 2010 : 132-147.

الفصل الخامس
إبداعات الأعمال في صناعة كرة القدم

الفصل الخامس

إبداعات الأعمال في صناعة كرة القدم

تمهيد

مرت لعبة كرة القدم بعدة مراحل تطورية منذ البدء بممارستها، إذ اقترنت في بداياتها الأولى مع الطقوس الدينية والاحتفالات السنوية، ثمّ أصبحت رياضة للهواة، وبعدها رياضة للمحترفين, أمّا في الوقت الحاضر، فقد أصبحت رياضة ذات أهداف تجارية، ويمكن القول بضرورة تبنّي المدخل النظامي عند تحليل نموذج الأعمال المتعلق بلعبة كرة القدم، إذ يمكن تبرير تطبيق منهجية نظام الأعمال في لعبة كرة القدم، وذلك بسبب إمكانية عد الألعاب الرياضية بكونها جزءاً من قطاعات الأعمال، وتستدعي المنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال إيجاد نظام أعمال ملائم للعبة كرة القدم إلى البحث عن الأساليب اللازمة لتبسيط نموذج الأعمال الخاص بتلك اللعبة، ودعم المقدرة الاقتصادية لجميع المشاركين فيها.

ويمكن الإشارة إلى إغفال الدراسات السابقة لتناول موضوع ريادية الأعمال والعمليات التشغيلية للمنظمات الرياضية، كذلك فإنّ المدخل النظامي المتعلق بتلك العمليات، يعد محدودا عادةً عند قيامه بتوضيح العناصر الهيكلية للنظام والتحليل السطحي لأهميته، ولذلك جاء هذا الفصل لغرض البحث في هيكل نظام الأعمال للعبة كرة القدم من خلال استعمال منظور نظام الأعمال. ويشار إلى لعبة كرة القدم ، بأنّها لعبة عالمية يتتشر تداولها في معظم دول العالم، إذ يوجد عدد غير محدود من الناس يمارسون هذه اللعبة، ويتحدّثون عنها، وينظّمون وقت تسليتهم، وفقاً للأنشطة المتعلقة بها.

تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين، هي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاعها إلى جذب جمهور المتفرجين، لأنّها تساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقّع لأحداث مجهولة النتيجة،

وتختلف طبيعة استجابة الجمهور وفقاً لأحداث المباريات السابقة. ففي سبيل المثال، يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، فيما يتابعها آخرون من خلال شاشات التلفاز. وأمّا المجموعة الأقل اهتماماً فقد تتابع نتائج الفريق عن طريق مطالعة الصحف والمجلات الرياضية، إلا إنّه يمكن القول إنّ جميع هذه الاستجابات تؤدي إلى خلق الإيراد المالي للنادي الرياضي. وفي هذا الفصل يمكن أن يستفاد القارئ كثيرا في معرفة تطبيقات ادارة الاعمال في صناعة كرة القدم، وتحديدا في المجالات الآتية:

- معرفة كيفية تعظيم الاستثمار في لعبة كرة القدم بتطبيق نموذج ريادية الأعمال، والتعرف على معضلة الاستثمار في إدارة أندية كرة القدم لتحقيق الأهداف الاقتصادية والرياضية والاجتماعية.
- تحديد مكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم والوظائف الإدارية والتنظيمية التي تمارس في الأندية الرياضية. ومن ثم توضيح طبيعة أهداف أندية كرة القدم ، وعلاقتها بطبيعة الاستثمار للمنظمات الريادية.
- دراسة حالة لنموذج ريادية الأعمال المبدعة لنادي برشلونة وريال مدريد الاسبانيين من خلال دراسة الاستراتيجيات المالية والأعمال والرياضية.

أولا: استعمال نموذج الاعمال في تعظيم قيمة الاستثمار

هنالك إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال الخاص بتلك الصناعة، إذ قد يساعد التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديتهم الرياضية على تحقيق النجاح في المجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي، والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة، والأسلوب

الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين باستمرار، والقدرة على خلق الأموال الآن وفي المستقبل.

يمكن تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم عن طريق إمكانية تحديد مصادر إيرادات الأندية الكروية، والآلية المناسبة في تخصيص هذه الإيرادات على مختلف النواحي الاستثمارية لتلك الأندية، وذلك من خلال تحديد النفقات الملائمة لكل مجال تشغيلي واستثماري، وبالأسلوب الذي من الممكن أن يخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للأندية الكروية، وعلى وجه الخصوص جمهور المعجبين والراعين التجاريين، وانعكاس ذلك على إمكانية الاستحواذ على القيمة منهم بالمقابل، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية تحقيق كلٍ من الأهداف الاقتصادية والرياضية والاجتماعية لتلك الأندية، وبالتالي معالجة مشاكل العسر المالي التي تواجهها أندية كرة القدم في الوقت الحاضر، وتعزيز قدرتها على البقاء في بيئة الأعمال.

لقد أدّت التطوّرات الحاصلة في التكنولوجيا الإعلامية والنقل التلفزيوني، وبروز ظاهرة الرعاية التجارية، واستعمال المشاهير في الحملات الإعلانية، إلى توجّه أندية كرة القدم نحو تبنّي التفكير الإستراتيجي الهادف إلى تحقيق الأرباح، مع الإبقاء على رغبتها في تحقيق النجاح في الأداء الرياضي، الأمر الذي يشير إلى ضرورة قيام إدارات هذه الأندية في البحث المستمر عن الأساليب الملائمة التي تستطيع استعمالها لغرض تحقيق الفهم الصحيح لآليات الاستثمار الناجح لرأس مالها التمويلي والمادي والبشري.

يؤدي تحقيق الفوز الرياضي إلى زيادة المتعة التي يقدمها الفريق إلى المتابعين له، مما يؤدي إلى زيادة الإقبال على تذاكر المباريات، وارتفاع حجم مبيعات حقوق النقل التلفزيوني، فضلاً عن ارتفاع حجم مبيعات العلامة التجارية للنادي، وزيادة فرصه في الحصول على تمويل الراعين التجاريين، واستعمال لاعبيه في الحملات

الإعلانية لمنتجاتهم، ولذلك تؤدي جميع هذه الأنشطة إلى زيادة إيرادات النادي، إلا إنّه بنفس الوقت فإنّ كلفة الحصول على تلك الإيرادات تكون مرتفعة جداً، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة البحث عن نماذج الأعمال الملائمة لغرض الفهم الصحيح لآلية تدفق إيرادات الأندية ونفقاتها، فضلاً عن ضرورة تحديد المنتفعين الإستراتيجيين لأندية كرة القدم لغرض خلق القيمة المناسبة لهم.

ثانيا: معضلة الاستثمار في الأندية الكروية

تعد صناعة كرة القدم من الصناعات حديثة العهد في مجال الأعمال، إذ بدأ توجه مدراء الأندية الكروية نحو الاهتمام بضرورة تحقيق الأهداف الاقتصادية المتمثّلة بتعظيم الأرباح وتخفيض الكلف في العقود الثلاث الأخيرة من القرن السابق، إلا إنّه في الوقت نفسه فإنّهم لم يتخلّوا عن ضرورة تحقيق فرقهم الكروية للأهداف الرياضية التي تتمثّل بتحقيق البطولات المحلية والدولية وتطوير الأداء الفني للاعبين والمدربين، وكذلك تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم مباراة كرة قدم ممتعة للجمهور ومحاولة جذب أكبر عدد ممكن من المعجبين.

لذلك تتمثّل معضلة الاستثمار بالصعوبة التي تواجهها إدارات أندية كرة القدم في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية والاجتماعية بشكل متزامن، إذ يتطلّب تحقيق الأهداف الرياضية إلى ضرورة جذب المواهب التي تعزّز من قدرة الفرق على تحقيقها للبطولات الرياضية، إلا إنّها بالوقت ذاته تؤدي إلى تحمّل الأندية لنفقات تعويضية مرتفعة، الأمر الذي يعني انخفاض مستوى تحقّق الأهداف الاقتصادية، وبالتالي فإنّ تلك الإدارات تحتاج إلى الفهم المناسب لنموذج الأعمال الذي يساعدها على التخصيص المناسب لإيراداتها على مختلف موجوداتها الاستثمارية.

إذن، السؤال الذي يطرح هنا "هل يؤدي تطبيق نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم إلى تعزيز قدرة الفريق الكروي على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية

والاجتماعية بالوقت ذاته، وبالتالي إمكانية خلق القيمة للنادي الرياضي. ولقد أجريت في الغرب دراسات عديدة للإجابة على هذا السؤال، ونتناول بعضها على النحو اللاحق:

1- دراسة (Kern & Süssmuth, 2003): 'الكفاءة الإدارية في دوري كرة القدم الألماني الممتاز' (Managerial Efficiency in German Top League Soccer) وهي ورقة بحثية قامت بتطبيق تقنيات التحليل الحدي العشوائي لغرض تقدير دوال الإنتاج الرياضية، وجرى استعمال التقديرات الموسمية السابقة لقائمة أجور اللاعبين والمدربين باعتبارها عوامل مدخلات للتنبؤ لمدد سابقة، والتي جرى تحويلها خلال عملية الإنتاج الموسمي إلى إيرادات مالية ونجاح رياضي متنبأ بهما لمدة لاحقة، وقد وجدت الدراسة فيما يتعلّق بالمخرجات الرياضية توافر نمط موثوق به للكفاءة الفنية خلال عدة مواسم، أمّا التقديرات المستندة على المخرجات الاقتصادية فقد أشارت إلى عدم استقرار صناعة كرة القدم الألمانية، وتمثّلت أهم استنتاجات الدراسة بكون اللاعب الموهبة يمثل الجزء الأهم للنجاح الرياضي، كذلك فإنّ دفع الأجور المرتفعة للمدربين لا يمتلك تأثير معنوي على المخرجات الرياضية للنادي.

2- دراسة (Webb & Broadbent, 2007): 'التمويل وأندية كرة القدم: ماذا يوضّح تحليل التدفق النقدي ؟' (Finance and Football Clubs: What Cash Flow Analysis Reveals) مقالة علمية تناولت موضوع المشكلات المالية التي تعاني منها أندية كرة القدم، وأشارت إلى إنّ ممارسات الإبلاغ المالي التقليدية ساعدت الباحثين في فهم تلك المشكلات وأشّرت الصعوبات المالية التي تواجهها تلك الأندية، وتوصلت إلى عدّة استنتاجات أهمها التباين في المعالجات المحاسبية للتبرعات الممنوحة للأندية وكذلك لنفقات السفر، فضلاً عن الدخل المتحصّل عليه، الأمر الذي يؤكد إنّ الإبلاغ المحاسبي التقليدي

يؤدي إلى الحصول على نتائج مضلّلة في صناعة كرة القدم، واعتماد أندية كرة القدم على الدعم المحلي من خلال اليانصيب، والمنح، ومن منظمات الأعمال المحلية، وعدم قيامها بإصدار حقوق الملكية (الأسهم) التي قد تؤدي إلى تحقيق الاستقرار المالي لها، وذلك بسبب رغبة رؤساء الأندية بالمحافظة على سيطرتهم على إدارة النادي.

3-دراسة (Karpavicius & Jucevicius, 2009): "تطبيق مفهوم نظام الأعمال في تحليل حقل الأعمال في كرة القدم" (The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business)

وهي مقالة علمية تناولت البحث في هيكل حقل الأعمال في كرة القدم من منظور نظام الأعمال، وقدّمت تحليل مفاهيمي عن إمكانية تطبيق نظام الأعمال في حقل كرة القدم، وبصورة أوسع مدى في حقل الأعمال الرياضية عموماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها اعتماد نظام الأعمال في حقل كرة القدم على المجالات النظرية لنظام الأعمال وعلى الخصائص المحددة لحقل الأعمال الرياضية، وإمكانية تصنيف نظام الأعمال الخاص بكرة القدم إلى ثلاث مجموعات من العمليات وهي وسائط الأعمال، وهيكل دخل الأعمال، وهيكل نفقات الأعمال في لعبة كرة القدم.

4- دراسة (Panagiotis, 2010): "الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية"

(The Financial Performance of the Greek Football Clubs)

ورقة بحثية هدفت إلى تحليل الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية، وجرى تطبيق ذلك التحليل بغية تفسير الأسباب الرئيسة للأزمة المالية التي تمر بها تلك الأندية، وقد أوضّح التحليل ارتفاع نسبة التمويل المقترض بشكل كبير في هذه الأندية، وكذلك ارتفاع حجم المشكلات المتعلقة بالسيولة والربحية، وبالتالي مواجهة الأندية لمخاطرة تحقّق الكوارث المالية على الرغم من زيادة حجم الاستثمارات في عام (2005). وجرى عزو أسباب الأزمة المالية إلى ضعف

الإدارة المالية، وعدم إدارة الكلفة بالشكل المناسب، فضلاً عن عدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند الاستثمار، وكذلك إلى عدم الاستقرار السياسي خلال السنوات السابقة، وتمثلت أهم توصيات الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الدرجات الموزونة لغرض تقييم أداء أندية كرة القدم، إذ يعمل هذا النموذج على مساعدة المديرين في تأسيس قاعدة لصناعة القرار تتّسق مع الرؤية والإستراتيجية على مستوى النادي.

ثالثا: مكونات نموذج الأعمال في خلق القيمة

تتضمن هذه الفقرة الرئيسة توضيحاً لطبيعة مكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم، وذلك من خلال مناقشة نموذج الأعمال في تلك الصناعة، والوظائف الإدارية والتنظيمية الرئيسة التي يمارسها المسئولون في أندية كرة القدم. فقد يحتاج مدراء الأندية الكروية إلى إعداد نموذج للأعمال خاص بهم، يعمل على توفير إطاراً منطقياً يوضّح لهم الكيفية التي يستطيعون من خلالها أن يطوّروا الأفكار الخاصة بأعمالهم وجعل هذه الأعمال مربحة (Pavlov, 2010: 163).

يعرّف نموذج الأعمال بأنه الوسائل التي تستعملها الشركة لغرض خلق القيمة لزبائنها المحتملين، والآليات التي تستعملها من أجل الاستحواذ على القيمة منهم (Jørgensen & Ulhøi, 2008: 2)، كذلك فإنّه يصف تصميم محتوى الصفقة، والهيكل، والحاكمية، التي تستعمل في خلق القيمة واستغلال الفرص في بيئة الأعمال. (Günzel & Wilker, 2009: 5)

لذلك يستعمل نموذج الأعمال في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة (مفهوم الأعمال الخاصة بها)، والأسلوب الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين خلال الزمن (الإستراتيجية الخاصة بها)، والكيفية التي توضّح قدرة تلك الشركة على خلق الأموال الآن وفي المستقبل (نموذج الإيراد الخاص بها)، ويقع تعريف نموذج الأعمال ضمن ثلاث

مستويات وهي المستوى الاقتصادي، والمستوى التشغيلي، والمستوى الإستراتيجي، وبالتالي فهو يأخذ الشكل الهرمي عند تحديد المفهوم الخاص به.

يعد المستوى الاقتصادي هو المستوى القاعدي للهرم ويشار إليه بالنموذج الاقتصادي، ويركّز هذا النموذج على منطق توليد الربح، وتتمثّل القضايا المتعلقة به بتحديد مصادر الإيراد، ومنهجيات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح وحجم الإنتاج. وأمّا المستوى التشغيلي فيوضّح البنيان المعماري لنموذج الأعمال، ويركّز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكّن الشركات من إنتاج القيمة المتميزة المقترحة، ومن عناصر هذا النموذج هي أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفّق الموارد، وإدارة المعرفة، والتدفقات اللوجستية.

يركّز المستوى الإستراتيجي على التوجه الكلي الذي يتعلق بموقع الشركة في السوق، ويجري الاهتمام هنا بخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للشركة، ويتضمن التركيز على إدارة التفاعلات والتبادلات عبر الحدود التنظيمية، مع الاهتمام الخاص بفرص النمو، وتشتمل العناصر الرئيسة في هذا النموذج على عملية تحديد المنتفع الإستراتيجي، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الإستراتيجية. (Morris et al., 2005: 1)

يمكن توضيح مكونات نموذج الأعمال في منظمات الأعمال ، من خلال شكل (1). (Abd Aziz &Bin Mahmood, 2008: 3)

شكل (1) نموذج الأعمال في منظمات الأعمال

شبكات القيمة:

المجهزون

المعلومات المتعلقة بالزبون

العلاقات مع الزبون

تدفّق المعلومات

تدفّق المنتجات والخدمات

الاستحواذ على القيمة:

الكلفة

المجالات المالية

الربح

الاختيار الإستراتيجي:

الزبون (السوق المستهدف)

القيمة المقدّمة

القابليات والمقدرات

الإيراد والتسعير

المنافسون

المخرجات (العروض)

الإستراتيجية

العلامة التجارية

التمايز

الرسالة

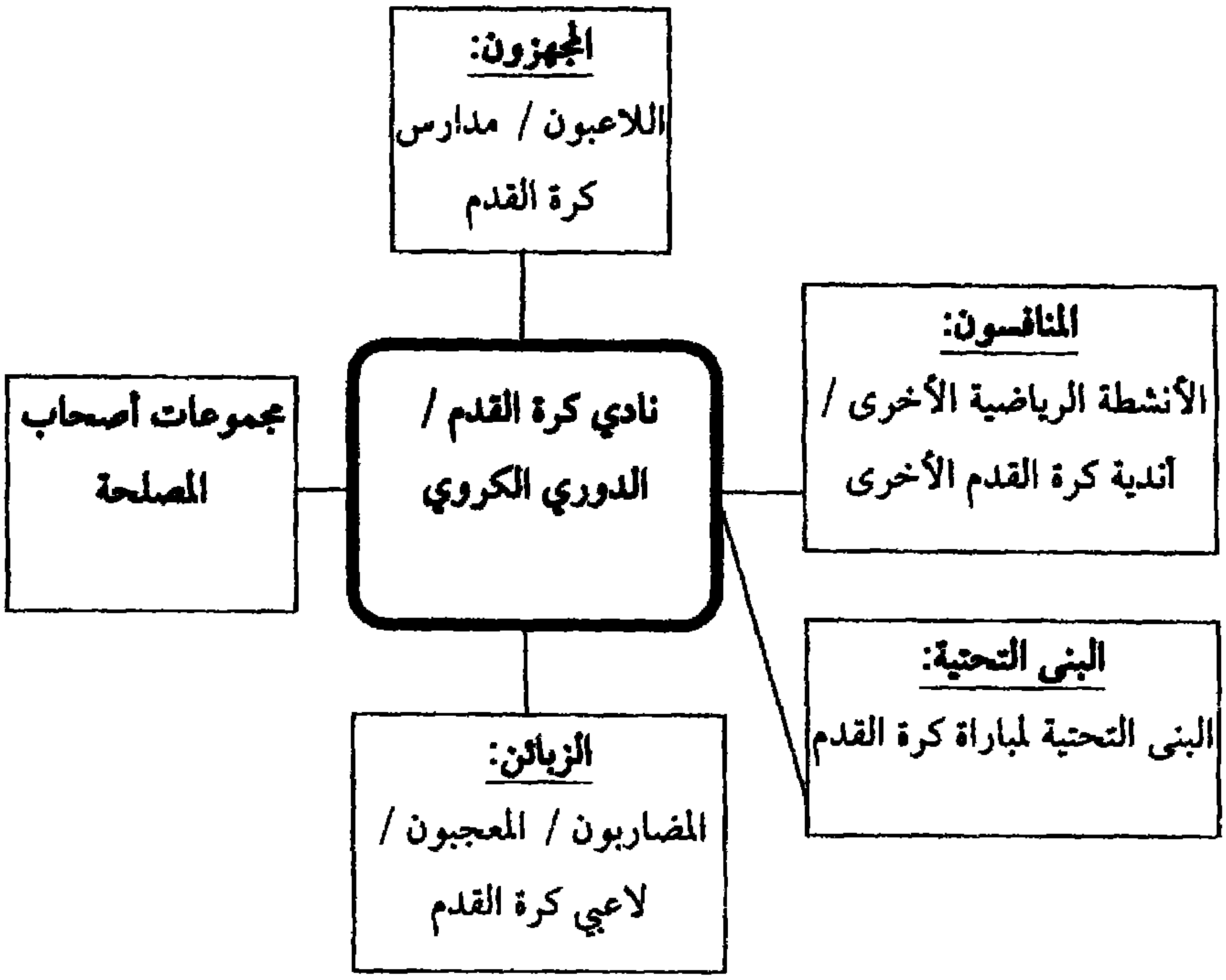
خلق القيمة:

الموارد والموجودات

العمليات والأنشطة

ينعكس نموذج الأعمال في كرة القدم من خلال هيكل البيئة الخاصة لصناعة كرة القدم، والتي تتكوّن من المنتفعين الإستراتيجيين الذين يهتمّون بأداء الشركة من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة بهم، ويبين شكل (2) مكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم. (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 87)

شكل (2) نموذج الأعمال في أندية كرة القدم



يمكن توضيح المكونات على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 86)

1- **المجهّزون**: يعد اللاعبون في صناعة كرة القدم هم المجهز الرئيس، ويمثلون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري الكروي، ويؤثر كلاً من اهتمامهم بالمشاركة في صناعة كرة القدم ومهاراتهم الاحترافية على تحقيق النجاح والربحية للنادي وللدوري الكروي، وكذلك تعد مدارس كرة القدم من المجهزين أيضاً، إذ تعمل على تجهيز الأندية باللاعبين المحترفين.

2- **الزبائن**: يتضمن الزبائن كلاً من المعجبين والمشاهدين لمباراة الفريق، الذين يستهلكون منتج النادي والذي يتمثّل بقضاء وقتاً ممتعاً من خلال مشاهدة المباراة، وقد يكون اللاعبون هم نفسهم زبائن النادي إذ يقومون بالترويج للعبة بسبب انتسابهم للأندية التي تزاولها.

3- **الموزعون**: يتمثّل الموزعون بالبنى التحتية لأندية كرة القدم، ويصنّفون إلى نوعين هما الخدمات التي تؤمّن إجراء مباراة كرة القدم مثل الملعب وملحقاته، وأنشطة إدارة أعمال النادي التي تعد ضرورية لغرض تشغيل النظام الكلي لصناعة كرة القدم.

4- **المنافسون**: يتمثّلون بالأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة، والأندية التي يجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تمارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية.

5- **أصحاب المصالح**: ترتبط كل شركة مع مجموعة من أصحاب المصالح، أمّا فيما يتعلق بأندية كرة القدم فتعد الاتحادات الرياضية من أهم هذه المجموعات، فضلاً عن المجتمع.

يجب التمييز بين بعدين مهمين من أبعاد نظام الأعمال في كرة القدم عند إجراء التحليل المنظّم لصناعة كرة القدم:

1- **البعد العمودي**: يعتمد على ربط أندية كرة القدم مع الهياكل التجميعية (مثل الاتحادات الرياضية، والبطولات الرياضية) من خلال أنشطة مترابطة.

2- **البعد الأفقي**: يستند على تعاون نظام معين لأعمال لكرة القدم في هياكل المستويات الأعلى في المحيط الإقليمي، أو القارّي، أو العالمي.

يقوم وجود نظام الأعمال لكرة القدم بصورة رئيسة على التكامل الأفقي، والذي يشير إلى التكامل بين أندية كرة القدم من خلال أداء تجميعي وباستعمال هياكل أعمال مشتركة، إذ تعتمد لعبة كرة القدم كنشاط رياضي على المنافسة بين الأندية لغرض تحقيق نتائج رياضية أفضل، وتؤدي هذه المنافسة إلى توليد الدخل لتلك للأندية الرياضية، وتعد الصورة الذهنية عن النادي والموجودة لدى الجمهور

من العناصر الرئيسة التي تساهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية له، وبالتالي يمكن الانتفاع من النتائج الرياضية كأداة لتنضيج الصورة الذهنية الموجبة عن النادي.

أما التكامل العمودي لعناصر نظام الأعمال لكرة القدم فينعكس من خلال قيام الاتحادات الرياضية بتنظيم مباريات الدوري من خلال الهياكل القانونية وتمويل الأندية، ويقوم الاتحاد الكروي بتنظيم البطولات المتنوعة وذلك بالاعتماد على حجمه، وأهدافه، إذ يجري تقسيم أندية كرة القدم بالاعتماد على قوتها الرياضية والاقتصادية، وتعد مسألة تقييم الاختلاف الهيكلي لأندية كرة القدم من القضايا المهمة عند تحليل نظام الأعمال الخاص بلعبة كرة القدم، وتتشابه رياضة كرة القدم مع الأنواع الأخرى من الألعاب الرياضية من خلال إمكانية تجزئة أبعادها وفقاً للعمر، والجنس، والمهارات الاحترافية، ونوع اللعبة لغرض تحديد جاذبيتها وإمكانية توليد الدخل وفقاً لهذه الأبعاد، ويوضّح جدول (1) مضامين هذه الأبعاد. (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 88)

جدول (1) الأبعاد الهيكلية للعبة كرة القدم

بعد العمر	بعد الجنس	بعد المهارات الاحترافية	بعد نوع اللعبة
الأطفال الناشئة الشباب البالغين الخبراء	الرجال النساء	الهواة المحترفين	الملاعب المغلقة الملاعب المفتوحة

تعمل مباريات كرة القدم الخاصة بالرجال، على سبيل المثال، على توليد دخل أكبر حجماً من تلك التي تولدها المباريات الخاصة بالنساء، ولذلك تعد لعبة كرة القدم الخاصة بالرجال أكثر شهرةً في جميع أنحاء العالم،إذ هنالك علاقة تبادلية بين

كلٍ من الدخل والشهرة، ويؤدي التحليل الخاص بكل نظام أعمال لكرة القدم إلى التمكين من تمييز العناصر الرئيسة في ذلك النظام، والتي تحدد القدرة الوظائفية للنظام الكلي، ومستوى التطوّرات التي يمكن تحقيقها مستقبلاً.

رابعا: الوظائف الإدارية العامة لمدراء النوادي الرياضية

تشتمل الوظائف الإدارية العامة على ثلاث وظائف، وتتضمن بناء العلاقات التفاعلية، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار، ويقوم مدير النادي بتطبيق هذه الوظائف في المجال الرياضي، وتتضمن عملية بناء العلاقات التفاعلية على تقمّص المدير لأدوار القيادة والدافعية، ويكون للأسلوب الذي يستعمله المدير الفني مع لاعبيه أثر كبير على أداء كل لاعب وأداء الفريق أيضاً، أمّا دور معالجة المعلومات فيتضمن قيامه باستعمال التقارير والفيديو المتعلقة بالمباراة لغرض تحليل أداء اللاعبين وتقييمه من أجل صياغة الخطط والإستراتيجيات الملائمة، أمّا دور اتخاذ القرار فيتضمن نشاط المدير المتعلق بتحديد صيغة تنظيم الفريق، وتنظيم اللاعبين قبل المباراة وأثناءها، والتحدث مع الفريق أثناء مدة الاستراحة، فضلاً عن إجراءه للتبديلات الإستراتيجية خلال المباراة. (Dobson & Goddard, 2004: 242)

يمكن إيجاز الوظائف التنظيمية الرئيسة التي تطبّق في كرة القدم من خلال الفقرات الآتية:

1- <u>التسويق</u>: يشار إلى التسويق الرياضي بأنّه عملية قيام الشركات باستعمال الألعاب الرياضية المشهورة والرياضيين المشهورين في تلك الألعاب لغرض الاتصال بالمستهلكين، وأدّى النمو المتسرع في الاقتصاد الدولي، والتوسّع في وسائل الاتصالات العالمية إلى إعادة النظر بأهمية الألعاب الرياضية، واعتبار اللعبة الرياضية ونجومها كوسائل جذابة تستعملها تلك الشركات لغرض تسويق منتجاتها. (Hamil & Chadwick, 2010:104)

2- **التمويل**: تقسّم مصادر تمويل النادي الرياضي إلى جزأين رئيسين، الأول هو التمويل المتلك والثاني هو التمويل المقترض، ويقسّم التمويل المتلك بدوره إلى جزأين وهما التمويل الخارجي، وينجم من إصدار النادي لأسهم الملكية عن طريق الاكتتاب العام، والتمويل الداخلي، وينجم من العمليات التشغيلية للنادي، ويشتمل على إيرادات الملعب، والرعاية التجارية، والنقل التلفزيوني، والمتاجرة بالسلع، أمّا التمويل المقترض فيتمثّل بالاقتراض من الجهات الخارجية، وتمويل الرياديين أو الراعين التجاريين. (Avgerinou, 2007: 9)

3- **إدارة سلسلة التجهيز**: يتعلق عمل إدارة سلسلة التجهيز بتوافر السلع والخدمات بفاعلية وكفاءة، وتتضمن هذه العملية جانبين، الأول هو جعل المنتجات متاحة للشراء، والثاني هو أن تكون هذه المنتجات متاحة للاستعمال أو للاستهلاك، وقد تتزامن عملية الشراء والاستهلاك بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال يجري شراء الملابس الرياضية واستهلاكها في الوقت ذاته، أو قد تنفصل عملية شراء المنتج عن عملية استهلاكه، كما في شراء تذاكر مباريات الموسم الكروي قبل بدء مباريات البطولة. (Hamil & Chadwick, 2010: 152)

4- **إدارة الموارد البشرية**: يقسّم رأس المال البشري في المنظمات الرياضية إلى أربع مجموعات رئيسة هي الفنيون (اللاعبون الهواة والمحترفون)، والمتخصصون الفنيون (الكادر التشغيلي والداعم)، والمديرون (الإداريون والمانحون)، وأعضاء مجلس الإدارة، ويستعمل مدخل 'تعزيز رأس المال البشري' لغرض تطوير الأداء، ويتضمن هذا المدخل للعديد من الممارسات مثل إجراءات الانتقاء المعقدة، والتقييم، والتدريب، وفرق العمل، والاتصال، والتمكين، والدفع المرتبط بالأداء، وسلامة التشغيل. (Hamil & Chadwick, 2010: 170)

خامسا: طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في الاندية الكروية

تتضمن هذه الفقرة الرئيسة محورين فرعيين هما طبيعة أهداف أندية كرة القدم، وطبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم.

1- طبيعة أهداف أندية كرة القدم

يعد هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الرئيسة لمنظمات الأعمال، أمّا في صناعة كرة القدم فلا تقتصر الأهداف الرئيسة للأندية على تعظيم الأرباح فقط، بل تسعى تلك الأندية إلى تحقيق التفوّق الرياضي أيضاً مثل تحقيق بطولة الدوري أو البقاء ضمن الدرجة الممتازة، وترتبط ربحية نادي كرة القدم وقيمته مع أدائه الرياضي، الأمر الذي يدفع بالمستثمرين إلى الاهتمام بنتائج مباريات الفريق، وذلك لأثرها على أسعار أسهم النادي في الأسواق المالية، إذ تستجيب تلك الأسعار إيجاباً مع حالات فوز الفريق، وسلباً في حالة خسارته. (Bernile & Lyandres, 2008: 12)

تهدف أندية كرة القدم إلى تعظيم الأهداف الآتية: (Dobson & Goddard, 2004: 8)

أ- **الربح**: يمكن القول إنّ الربح لا يعد الهدف الوحيد أو الأهم بالنسبة لأندية كرة القدم.

ب- **الأمان**: يعد مجرد البقاء ضمن بيئة الأعمال هو الهدف الرئيس للعديد من الأندية الرياضية، إذ ربما يكون هدف العديد من القرارات المهمة مثل قرارات بيع اللاعبين هو مجرد البقاء ضمن الدوري الكروي، وليس تحقيق النجاح الرياضي.

ت- **الحضور الجماهيري**: يؤدي ارتفاع حجم الجمهور المناصر داخل الملعب إلى خلق جو مناسب للفريق الكروي، وبالتالي يمكن أن يعد مقياساً للنجاح بحد ذاته.

ث- **النجاح الرياضي**: ربما يعد هذا الهدف هو الأهم تجاه الأهداف الأخرى، والذي يرغب جميع أصحاب المصلحة في تحقيقه.

ج- **الحالة الصحية للدوري الكروي**: تهدف أندية كرة القدم إلى تطوير الحالة الصحية لبطولة الدوري الكروي من خلال تحسين مستوى الاعتمادية المتبادلة فيما بينها.

تستعمل الأندية الرياضية العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لغرض تحديد قدرتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية، ومن أهم هذه المؤشرات نسبة الإيرادات إلى المبيعات، وإجمالي الموجودات، ونسبة المديونية إلى حق الملكية، ونسبة التداول، ونسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الموجودات، ودوران الموجودات، والعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، وعدد المباريات التي فاز بها الفريق خلال الموسم الكروي، وتسلسل النادي ضمن قائمة الأندية في نهاية الموسم الكروي، وحالة اللاتأكد التي تحسب من خلال تقسيم مجموع نقاط الفريق على مجموع النقاط التي حصل عليها الفريق الفائز بالبطولة. (Panagiotis, 2009: 163).

2- طبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم

يشتمل هذا الجزء على الكلف والعائدات المتعلقة في صناعة كرة القدم.

أ- **كلف الاستثمار**: تواجه الأندية الكروية أربعة أنواع رئيسة من الكلف اللازمة لإنجاز الفعاليات الرياضية لتلك الأندية ، يمكن توضيحها على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)

- **كلف المجهزون**: تتعلق بكلف المجهزين الذين يتمثلون بمدارس كرة القدم التي تهيأ لاعبي المستقبل، وكذلك كلف تطوير مهارات اللاعبين الحاليين، وتساهم كلتا الحالتان في تحقيق النجاح الرياضي والاقتصادي للنادي.

- **كلف البنى التحتية**: تتضمّن كلف البنى التحتية للمواد ذات القيمة التي تعد ضرورية لتحقيق الأداء التشغيلي الناجح وإدارة نظام الأعمال في صناعة كرة القدم، ومنها كلف إنشاء الملعب الرياضي، والتجهيزات الرياضية اللازمة للتدريب وتطوير الأداء وغيرها.

- **كلف المنافسون**: تصنّف هذه الكلف إلى نوعين، الأول يتعلّق بالكلف التي يتحملها النادي بسبب التنافس مع الألعاب الرياضية التي تنافس لعبة كرة القدم، وتشمل النفقات اللازمة لتطوير تلك اللعبة بالمقارنة مع الألعاب الأخرى، أمّا الثاني فيتضمن نفقات تطوير الفرق الوطنية.

- **كلف أصحاب المصالح**: تنشأ هذه الكلف بسبب علاقات نظام الأعمال في صناعة كرة القدم مع المجتمع المحلي، والمنظمات، والقطاع العام، وتصنّف هذه العلاقات إلى علاقات اقتصادية مع القطاع العام، وعلاقات عامة مع مختلف المجموعات الأخرى، والتي يمكن عدّها كعلاقات عامة لنظام الأعمال لكرة القدم، وتعد الضرائب من الأمثلة على هذه الكلف.

ب- **عائدات الاستثمار** : يمكن توضيح مصادر عائدات الاستثمار في صناعة كرة القدم على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)

- **وسائل الإعلام**: تمثّل حقوق النقل التلفزيوني وعبر الراديو أحد أكبر مصادر الإيراد لأندية كرة القدم في الوقت الحالي، إلا إنّها تعاني من بعض المشكلات ذات الصلة بالتخطيط المالي مثل التقلّب في الإيرادات وارتفاع حالة اللاتأكد لسعر العقد عند تجديده بسبب احتمالية انخفاض أداء الفريق ونزول النادي إلى مرحلة أدنى. (Hamil & Chadwick, 2010: 126)

تختلف صيغة حقوق النقل التلفزيوني من بلد لآخر، فمثلاً يعتمد الدوريان الإيطالي والإسباني على صيغة المساومة التجارية المباشرة بين النادي والراعي

التجاري التي تتعلق بحقوق النقل التلفزيوني، ويمتاز هذا النموذج بتحقيق إيرادات أعلى للنادي بسبب إمكانية التفاوض المباشر، فيما تعتمد الدوريات الإنكليزية والفرنسية والألمانية على التوزيع المركزي لإيرادات النقل التلفزيوني. ويعد هذا النموذج ضرورياً لتحقيق التوازن التنافسي بين الأندية. (Neukom, 2007: 26)

- **<u>العالمية</u>**: يعمل هذا المصدر على نشوء هياكل نظم أعمال عالمية لصناعة كرة القدم تؤدي إلى ضمان تحقيق إيرادات أكبر لنظام أعمال لعبة كرة القدم.

- **<u>المتاجرة</u>** : هنالك العديد من السلع التي تستخدمها الأندية الرياضية لأغراض المتاجرة وتحقيق الأرباح، وتمتد من أقداح القهوة وصولاً إلى البطاقات الائتمانية، إلا إنّ الملابس الرياضية تمثّل الجزء الأكبر من هذه السلع. (Neukom, 2007: 25)

- **<u>شركات الرعاية التجارية</u>** : تتمثّل بالشركات الراعية لأندية كرة القدم أو للبطولات الرسمية، إذ تعد حقوق الإعلان والرعاية التجارية من الأساليب الشائعة الاستعمال في صناعة كرة القدم، وتساهم في تحقيق نسبة كبيرة من الدخل للأندية (Neukom, 2007: 25)، وهنالك نوعان من شركات الرعاية، الأول يهدف إلى ترويج منتجاته إلى المعجبين مباشرةً لغرض زيادة مبيعاته إليهم ومنها شركات الهواتف النقّالة، أمّا الثاني فهو الشركات التي تبحث عن تواجد أوسع لها ضمن أسواق محددة ومنها شركات التأمين. (Hamil & Chadwick, 2010: 129)

- **<u>رأس مال التمويل</u>**: يتعلق بارتباط أندية كرة القدم بالأسواق المالية، إذ تباع حصص ملكية الأندية بطرائق مختلفة، ومنها الأسهم، ومنافع المشاركة المحدودة، وشهادات المشاركة.

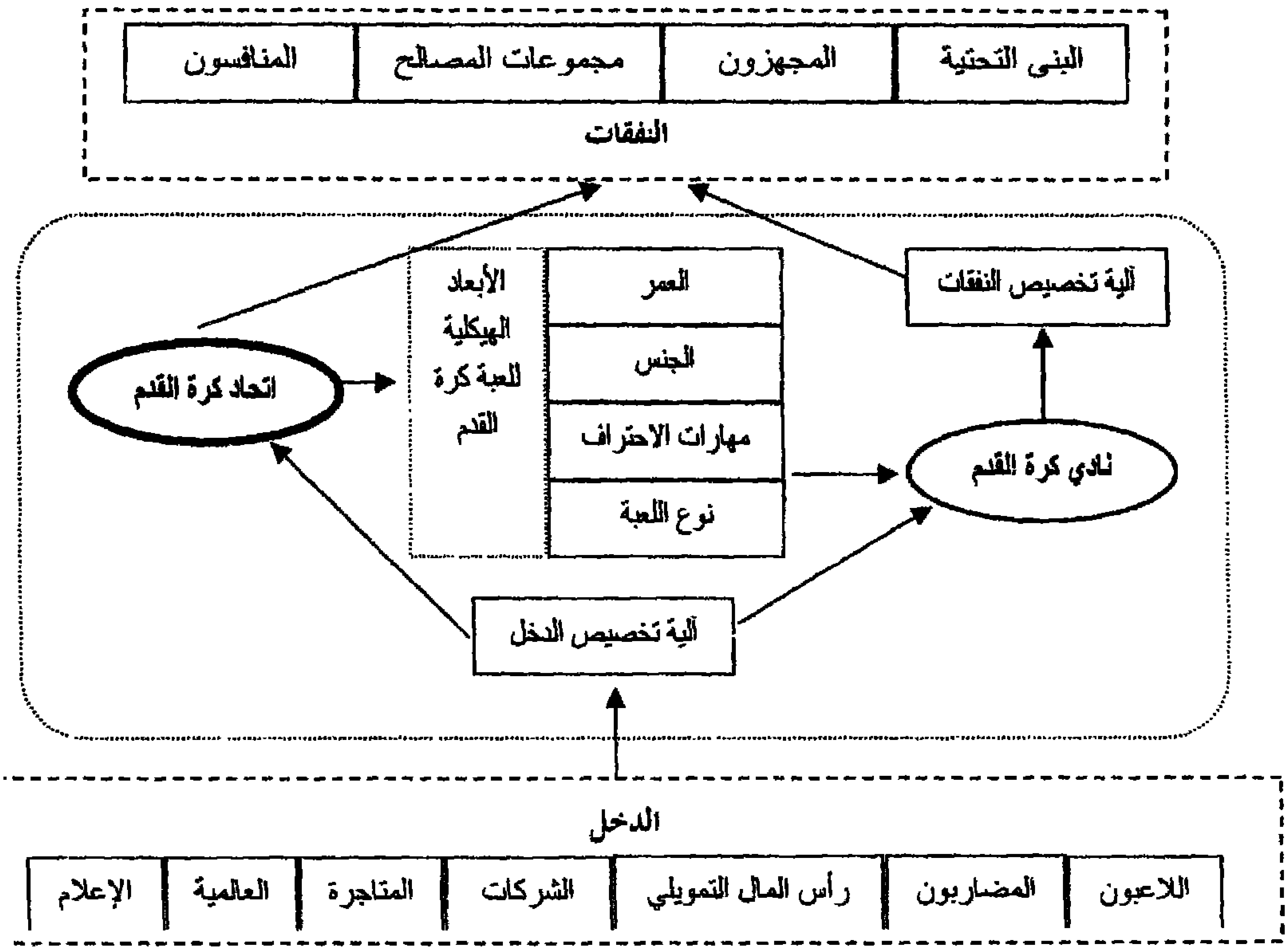
- **<u>المضاربون والجمهور</u>**: هم المستهلكون لتذاكر المباراة، وتقسّم إلى نوعين، يتعلق الأول بمشاهدة المباراة والثاني بالخدمات الأخرى (Neukom, 2007: 25)،

ويتأثر سعر هذه التذاكر بالعديد من العوامل الداخلية، ومنها النتائج السابقة للفريق الكروي، والعوامل الخارجية مثل الحالة الاقتصادية العامة، وتستطيع الأندية زيادة الإيرادات من هذا الأسلوب عن طريق زيادة سعر التذاكر أو زيادة عدد المقاعد داخل الملعب. (Hamil & Chadwick, 2010: 123)

- **اللاعبون**: يجري التبادل التجاري المتعلق بلاعبي كرة القدم في سوق انتقال اللاعبين الدولي، ولا يكون الهدف الأساس من هذه العملية زيادة الدخل فقط لأندية كرة القدم، وإنّما الحصول على فريق تنافسي في الدوري الكروي، ويعد اللاعبون الشباب الذين يجري تدريبهم داخل الأندية الكروية لغرض تأهيلهم للّعب في الخط الأول من منتجات تلك الأندية. (Neukom, 2007: 25)

ويمكن توضيح العلاقة بين إيرادات الأندية والكلف التي تتحملها من خلال شكل (3) الذي يبيّن مخطط الدخل وتخصيص النفقات في نظام الأعمال لصناعة كرة القدم.(Karpavicius & Jucevicius, 2009: 91)

شكل (3) خطط الدخل وتخصيص النفقات في نظام الأعمال لصناعة كرة القدم



سادسا: دراسة حالة: نموذج ابداعات الأعمال في ناديي (Real Madrid) و (Barcelona)

يتضمن هذا الجزء المقارنة بين الإستراتيجيات الرياضية والأعمال في صناعة كرة القدم، وذلك من خلال عرض دراسة حالة مقارنة بين ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) الإسبانيان التي تناولتها مقالة (Kase et al., 2006)، وباستعمال بيانات الكشوف المالية للناديين للمدة (2000-2006). وسوف تشتمل دراسة الحالة على توضيح الإستراتيجيات الرياضية والمالية للناديين، والفروق بين تلك الإستراتيجيات وأثرها في الأداء الاقتصادي والرياضي لكلا الناديين، وذلك من خلال تجزئة تحليل النتائج إلى مدّتين، تتمثّل الأولى بالمدّة (2000-2003) والثانية

بالمدّة (2003-2006)، وأدّى تبنّي إدارة الناديان لإستراتيجيات مختلفة إلى حصولهما على نتائج مختلفة للمدة (2000-2006)، إذ خسر نادي (Real Madrid) العديد من البطولات في تلك المدة إلا إنّه تربّع على عرش الأندية الأغنى في العالم.

أستطاع نادي (Barcelona) من الفوز بلقب البطولات الأوربية والبطولة المحلية على الرغم من الضائقة المالية التي عانى منها في تلك المدة، ويمكن تحليل إستراتيجيات الناديين وأثرها على الأداء المالي والرياضي لكلٍ منهما وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي الإستراتيجيات التي تبنّاها الناديان والتي أدّت إلى تحقيق الثروة الكبيرة خلال سنوات قليلة؟، وما هي المتغيرات التي تفسّر اختلاف المتحصلات لكلٍ منهما؟، وهل هنالك فروق في إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرياضية للناديين؟، وسوف يجري الإجابة على هذه الأسئلة من خلال استعمال مصفوفة التركيز الرياضي - الأعمال لتحليل تلك الإستراتيجيات وإيجاد العلاقة فيما بينها.

1- الإستراتيجية المالية وإستراتيجية الأعمال

تتمثل الإستراتيجيات المالية وإستراتيجيات أعمال أندية كرة القدم بالأساليب التي تتّبعها لغرض تعظيم الإيرادات النقدية والأرباح، ويمكن تصنيف هذه الإيرادات على وجه العموم إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- إيرادات العمل التجاري (Commercial Revenues)،

ب-إيرادات ملعب المباراة (Match day Revenues)،

ت-إيرادات النقل التلفزيوني (Broadcasting Revenues).

أشارت مجلة (Deloitte) المتخصصة بأندية كرة القدم العالمية سنة (2006) إلى إنّ أغلى نادي في العالم لتلك السنة كان نادي (Real Madrid)، فيما حلّ نادي (Barcelona) في الموقع السادس ضمن قائمة الفرق الـ(20) الأغنى عالمياً، ويفارق (70) مليون يورو عن غريمه المحلي، ويوضّح جدول (2) تلك القائمة مفصّلاً أنواع الإيرادات التي حصلت عليها تلك الأندية.

يمكن ملاحظة وجود فروق أساسية عند المقارنة بين نماذج تحقيق العائد للأندية التي تلعب في الدوريات الأوربية الأساسية في الجدول أعلاه، إذ تركّز الأندية الألمانية على تحقيق الإيراد من خلال الأنشطة التجارية (النموذج الألماني)، أمّا الأندية الإيطالية فتركّز عند تحقيق إيراداتها على بيع حقوق النقل التلفزيوني (النموذج الإيطالي)، فيما تعمل الأندية الإنكليزية على الموازنة بين مصادر الإيرادات الثلاث وهي بطاقات التذاكر وحقوق النقل التلفزيوني والأنشطة التجارية (النموذج الإنكليزي)، أمّا الأندية الإسبانية فيمكن ملاحظة عدم امتلاكها لنموذج خاص بها، إذ تتوزّع بين النموذج الألماني الذي يركّز على الأنشطة التجارية مثل نادي (Madrid Real)، والنموذج الإنكليزي الذي يركّز على التوازن بين المصادر الرئيسة لتحقيق الإيرادات مثل نادي (Barcelona)، ويشير الاختلاف في مصادر تحقيق الإيرادات بين الناديان الإسبانيان إلى الاختلاف في الإستراتيجيات المالية التي يتبنّاها كل نادي لغرض تحقيق أهدافه الاقتصادية.

جدول (2) إيرادات أغنى (20) نادي في العالم لسنة (2006) (المبالغ – مليون يورو)

المجموع	العمل التجاري	إيرادات الملعب	النقل التلفزيوني	نوع الإيراد / أسم النادي
275	124	63	88	Real Madrid
246	72	102	72	Manchester United
234	58	38	138	Milan AC
229	82	23	124	Juventus
221	55	84	82	Chelsea
208	63	66	79	FC Barcelona
189	117	36	36	Bayern
180	56	49	75	Liverpool
177	38	36	103	Inter
171	44	55	72	Arsenal
132	27	28	77	Rome
128	35	52	41	Newcastle
105	36	31	38	Tottenham
97	58	23	16	Schalke
93	27	20	46	Olympique Lyonnais
93	21	47	25	Celtic
90	29	22	39	Manchester City
89	17	28	44	Everton
84	16	24	44	Valencia
83	24	15	44	Lazio

(Kase et al., 2006: 3)

ويمكن توضيح الاختلافات في الإستراتيجيات المالية بين الناديين من خلال استعمال بيانات الكشوف المالية لهما (كشف الأرباح والخسائر والميزانية العمومية) التي جرى تمثيلها بيانياً في موقع الناديين على الانترنيت، ويمكن مراجعتها، وفي أدناه بيان مبسط للمضامين ، وعلى النحو الآتي:

- **المدة الفرعية الأولى (2000-2003)**

أظهرت قوائم الدخل للناديين في المدة الأولى النسبة المرتفعة لكلف الكادر إلى إيرادات النادي،إذ بلغت نسبة (72٪) لنادي (Real Madrid)، و(83٪) لنادي

(Barcelona)، الأمر الذي أدّى إلى تحمّل الناديان خسارة تشغيلية بلغت (22) و(26) مليون يورو على التوالي، إلا إنّ الإيرادات الاستثنائية التي حققها نادي (Real Madrid) بسبب بيع بعض الموجودات الثابتة أدّت إلى تحقيقه لربح طفيف في حسابات النتيجة، فيما واجه نادي (Barcelona) نفقات استثنائية أدّت إلى ارتفاع خسائره إلى (164) مليون يورو، أمّا كشف الميزانية العمومية فقد أظهر امتلاك نادي (Real Madrid) لحق ملكية ورأس مال عامل إيجابيان وسيولة عالية من خلال امتلاكه لاستثمارات قريبة الأمد بلغت (140) مليون يورو، على العكس من نادي (Barcelona) الذي عانى من عجز في حق الملكية بلغ (75) مليون يورو، وكذلك القيمة السالبة لرأس المال العامل، فضلاً عن انخفاض سيولته التي بلغت (3) مليون يورو.

- **المدة الفرعية الثانية (2003-2006)**

شهدت سنة (2005) تطوّراً مهماً في الموقف المالي لكلا الناديين، إذ استطاعا أن يحققا ارتفاعاً ملحوظاً في صافي الدخل التشغيلي، بلغ نسبة (11٪) للنادي الملكي (Real Madrid) و(9٪) للنادي الكاتالوني (Barcelona) وكان الربح قبل الضريبة للنادي الملكي أقل بالمقارنة مع غريمه التقليدي بسبب ارتفاع نسبة شطب الموجودات (المتعلقة باللاعبين)، الأمر الذي يعكس إتّباع نادي (Real Madrid) لإستراتيجية متوازنة عند إعداد الموازنة والالتزام بالحذر المالي، أمّا ما يتعلق بفقرات المركز المالي فقد بقي نادي (Barcelona) يعاني من العجز المالي الذي بلغ في سنة (2005) مبلغ (37) مليون يورو، واعتمد على القروض المصرفية التي بلغت (64) مليون يورو لتمويل عملياته التشغيلية، وبلغت استثماراته قريبة الأمد مبلغ (6) مليون يورو.

فيما كانت قيمة صافي رأس المال العامل (49) بالقيمة السالبة، أمّا نادي (Real Madrid) فلم يعاني من مشكلات السيولة، فضلاً عن عدم لجوئه للقروض

المصرفية خلال تلك المدّة، وامتلاكه لسيولة عالية واستثمارات قريبة الأمد بلغت (157) مليون يورو، فيما بلغت قيمة رأس المال العامل مبلغ (9) مليون يورو وبالقيمة الموجبة. ويعد سبب الارتفاع في التكاليف التشغيلية لنادي (Real Madrid) هو احتفاظه بستة لاعبين يعدّون من أغلى عشرين لاعب على المستوى الدولي في سنة (2002)، والذين يكلّفون الأندية التي يلعبون لها مبالغ مرتفعة جداً، إلا إنّه بنفس الوقت استطاع هذا النادي أن يحقّق أرباحاً كبيرة بسبب اعتماده عليهم، وبالتالي تحقيق النتائج الإيجابية في الجانب الاقتصادي والرياضي، ويوضّح جدول (3) قائمة باللاعبين الـ(20) الأغلى عالمياً لسنة (2002)، ويشير اللون الغامق للخلية إلى اللاعبين الذين ينتمون إلى نادي (Real Madrid) الإسباني في تلك السنة.

جدول (3) اللاعبون الـ (20) الأغلى عالمياً لسنة (2002) (المبالغ – مليون يورو)

أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة
1- Beckham	15	5- Del Piero	9.55	9- Owen	8.90
2- Zidane	14	6- Nakata	9.36	10- Keane	8.65
3- Ronaldo	11.7	7- Gonzalez	9.30	11- Figo	8.60
4- Ferdinand	9.62	8- Vieria	9.28	12- Batistuta	8.60
		أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة
		13- Campbell	8.10	17- Rivaldo	7.20
		14- Kahn	7.65	18- Henry	6.60
		15- Recoba	7.60	19- Cannavaro	6.08
		16- Totti	7.30	20- Maldini	6.00

(Kase et al., 2006: 6)

الإستراتيجية الرياضية

تتمثّل الإستراتيجيات الرياضية لأندية كرة القدم بالأساليب التي تتّبعها لغرض تعظيم أهدافها الرياضية المتمثّلة بتحقيق البطولات الرياضية وكسب ولاء المعجبين وتقديم المتعة لهم، فضلاً عن المحافظة على المراكز المتقدمة في ترتيب الفرق وفقاً لتصنيف الاتحادات الدولية والإقليمية والمحلية، وسوف يجري تحليل أربع متغيرات

تتعلق بالأنشطة الرياضية للناديين الإسبانيين لغرض توضيح إستراتيجياتهم الرياضية خلال مدة البحث، وتشتمل هذه المتغيرات على كادر إدارة النادي ومن ضمنهم المدربين، وفريق اللعب (سياسة جذب اللاعبين)، ومدّة لعب اللاعبين خلال الموسم الكروي، والنتائج الرياضية.

أ- الجهاز الإداري للنادي

تعد وظيفة إدارة نادي كرة القدم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضائه من القضايا الإستراتيجية الحاسمة التي تؤثر على الأداء الكلي للنادي الكروي، إذ تعمل هذه الوظيفة على تحقيق التناسق الداخلي للنادي من خلال بناء العلاقات الملائمة بين مراكز اتخاذ القرار والمرؤوسين، وتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة، والتوزيع الناجح للأدوار والمسؤوليات.

استطاع نادي (Real Madrid) أن يحقّق العديد من البطولات في المدة (2000-2003) بسبب الاستقرار في الكادر الإداري للنادي الذي تكوّن مجلس إدارته من رئيس النادي ومساعده ومدرّب الفريق الأول الذي بقي يدربه لثلاثة مواسم متتالية، أمّا في المدّة (2003-2006) فقد حدثت العديد من التغيرات ومنها ترك نائب الرئيس للنادي، واستقالة مدرب الفريق الأول وتعاقب العديد من المدربين على تدريب الفريق وفي وقت قصير، الأمر الذي ساهم في إخفاق النادي في تحقيق البطولات التي حاز عليها سابقاً، مما يدل على العلاقة الوثيقة بين الاستقرار الإداري للنادي وأداه الرياضي، أمّا ما يتعلق بالكادر الإداري لنادي (Barcelona) فقد فشل رئيسه بجمع الأعضاء حوله، وتعاقب على تدريب النادي ثلاث مدربين في المدّة (2000-2003)، الأمر الذي يشير إلى عدم الاستقرار الإداري في ذلك النادي، وانعكاس ذلك على أدائه الرياضي في تلك المدّة، فيما جرى تعيين رئيساً جديداً للنادي سنة (2003) عمل على اختيار المدرب الذي قاد الفريق إلى تحقيق الانتصارات، وذلك من خلال استطاعته الفوز ببطولة الدوري

الإسباني مرتين وبطولة أمم أوربا للأبطال مرة واحدة خلال المدّة (2006-2003).

ب- فريق اللعب

تبحث أندية كرة القدم الأوربية في الدوريات الرئيسة (الإنكليزي، والألماني، والإيطالي، والفرنسي، والإسباني) دائماً عن المواهب البشرية من اللاعبين لغرض استقطابها وجذبها للّعب ضمن صفوف فريقها الكروي، وتعمل على الاستثمار بمبالغ طائلة من أجل اكتساب هذه المواهب.

يقوم نادي (Real Madrid) و(Barcelona) الإسبانيان ببناء فرقهم الكروية بالاعتماد على ثلاث مجموعات رئيسة وهي :

- **مجموعة النجوم،**
- **مجموعة مهمة العمل،**
- **مجموعة اللاعبين الشباب.**

تتكون مجموعة النجوم من اللاعبين المشهورين على المستوى العالمي والذين يعتمد عليهم النادي بشكل جوهري لغرض تحقيق التمايز في الأداء بالمقارنة مع الأندية الأخرى، أمّا مجموعة مهمة العمل فتشتمل على اللاعبين ذوي المستوى المرتفع في الأداء وتكون مسؤوليتهم تنفيذ المهام الرئيسة للفريق مثل الدفاع عن المرمى وبناء الهجمات وتوفير الفرص الهجومية، فيما يكون الهدف من جذب مجموعة اللاعبين الشباب الذين يجري الحصول عليهم من الأكاديميات الرياضية هو الحفاظ على ديمومة الفريق وحيويته، والاحتفاظ بطاقات شابة يجري تطويرها لكي تصبح مخزون المهارات الملائم الذي يستعمل في تغذية الفريق بالمواهب الكروية باستمرار.

ويلاحظ من استنباط المعلومات تبنّي نادي (Real Madrid) لإستراتيجية الاعتماد على اللاعبين النجوم والشباب بصورة أكبر من الاعتماد على مجموعة المهمة للمدّة (2000-2006)، ويتمثّل الهدف من هذه الإستراتيجية بتحقيق الهدف الاقتصادي والرياضي في الوقت ذاته، إذ يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي من خلال جذب عدد أكبر من المعجبين بالنجوم، فضلاً عن استعمالهم في الإعلانات التجارية وبيع الملابس الرياضية التي تحمل أسمائهم، فيما يتمثّل الهدف الرياضي بتحقيق الفوز بالبطولات الرياضية من خلال استغلال المهارات الفنية العالية لهؤلاء النجوم، وقد استطاع النادي تحقيق الفوز في البطولات المحلية والأوربية في المدّة (2000-2003).

قام النادي بعد سنة (2003) بتوقيع عقود مع نجوم آخرين، مما أدّى إلى ظهور عدّة مشكلات ومنها شغل النجوم لنفس الموقع داخل الملعب مثل (Figo & Beckham) و (Owen & Ronaldo)، الأمر الذي تسبّب في ضرورة جلوس بعضهم على منصة الاحتياط، فضلاً عن تقادم العمر الإنتاجي للبعض الآخر، وبالتالي تكبّد النادي للكلف المرتفعة المتعلقة بهؤلاء النجوم وفقدانه فرصة استغلال مهاراتهم الفنية، مما أدّى إلى إثارة بعض التساؤلات حول منافع هذه الإستراتيجية.

أمّا نادي (Barcelona) ، فقد اختار إستراتيجية مختلفة عن منافسه التقليدي، وذلك عن طريق اختيار تشكيلة للفريق تتكوّن من عدد أقل من النجوم مع التركيز على طول أعمارهم الإنتاجية، فضلاً عن اعتماده بصورة كبيرة على لاعبي مهمة العمل وتطوير اللاعبين الشباب، الأمر الذي وفّر الفرصة للاعبين الشباب بتطوير مهاراتهم وخبراتهم خلال مدّة التعاقد معهم، ومن ثمّ إمكانية تحويلهم إلى نجوم المستقبل يجري الاستفادة منهم داخل الملعب أو عن طريق بيعهم لفرق أخرى.

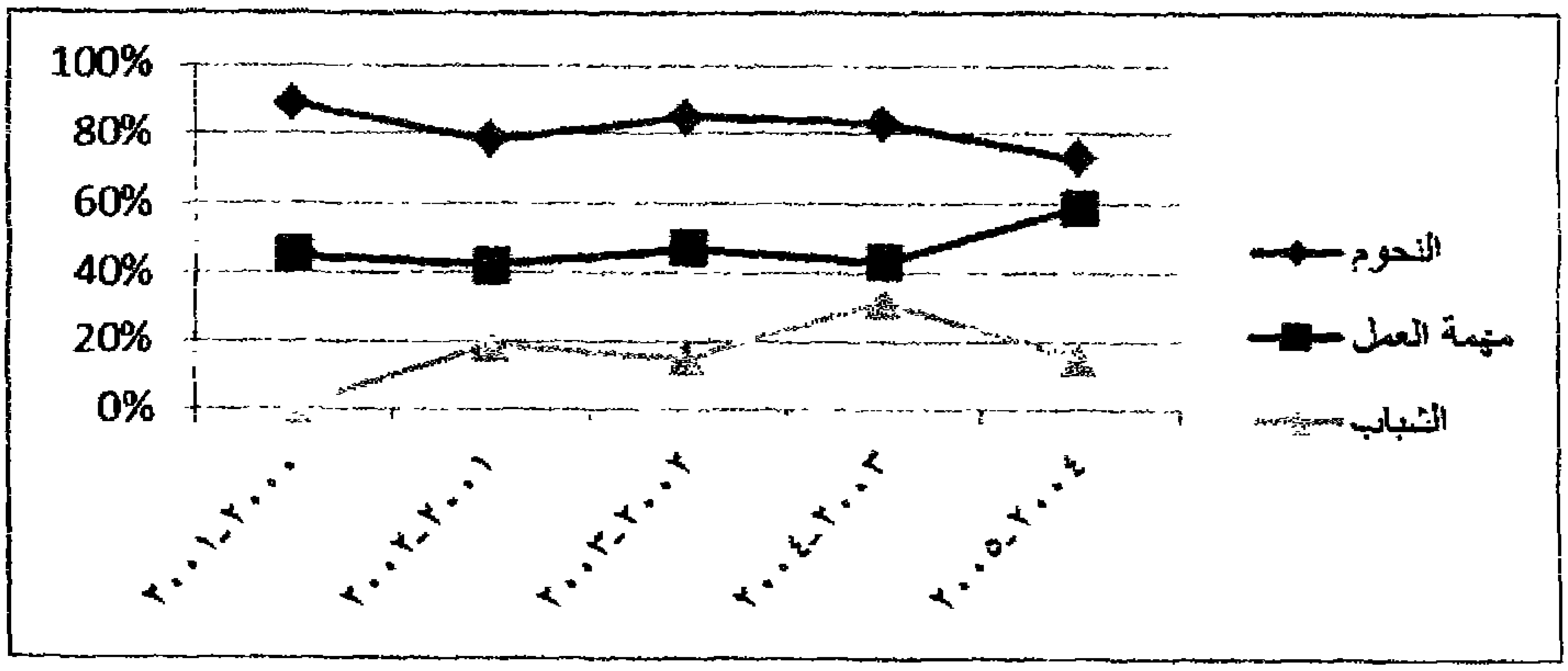
ت- مدّة اللعب للاعبين

يوضّح تحليل الوقت الفعلي الذي يلعبه اللاعب أثناء المباريات مدى ملائمة سياسة جذب اللاعبين مع ما يحدث فعلاً في الملعب، ويعطي شكل (4) فكرة عن الوقت الفعلي الذي لعبه لاعبو الفريقين من مختلف المجموعات في البطولات الرسمية للمدّة (2000-2005).

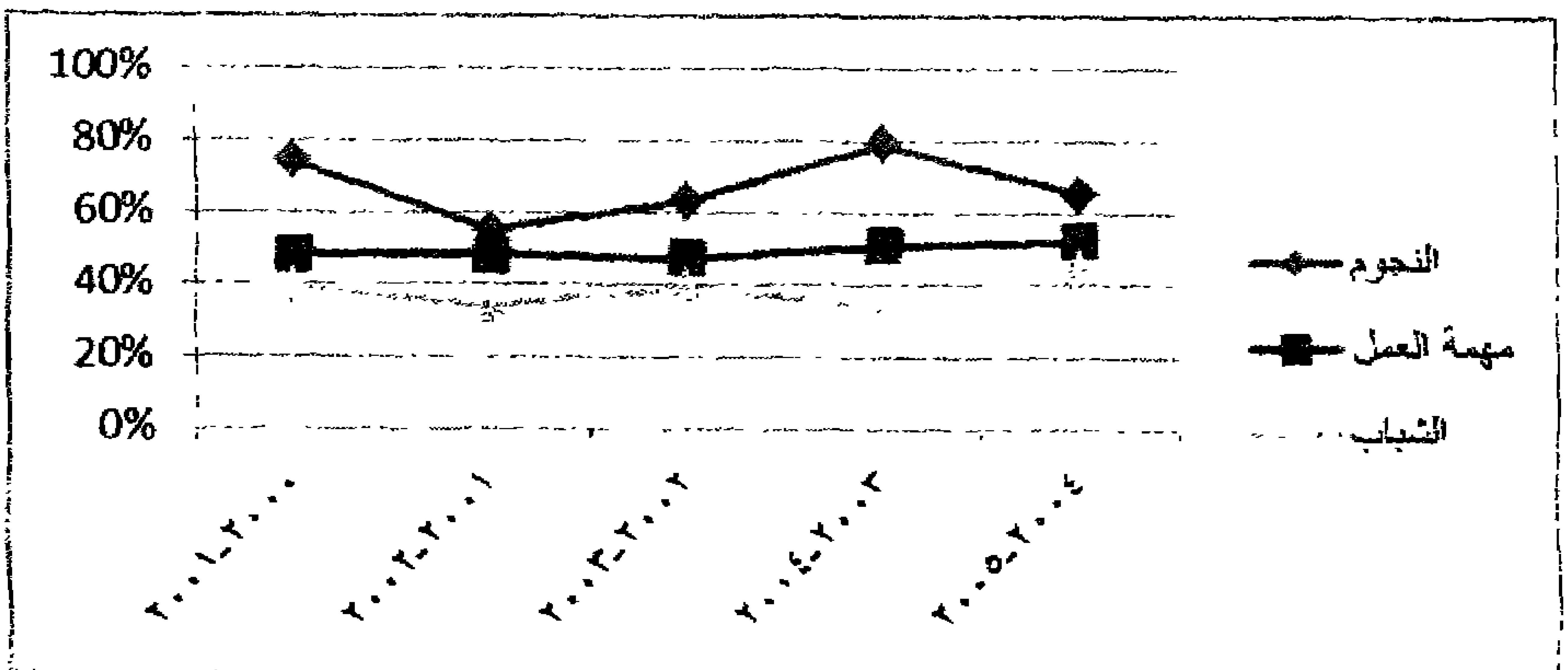
شكل (4) نسب الوقت الفعلي للعب اللاعبين لناديي (Barcelona) و(Madrid Real)

(2005-2000)

(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



(Kase et al., 2006: 11)

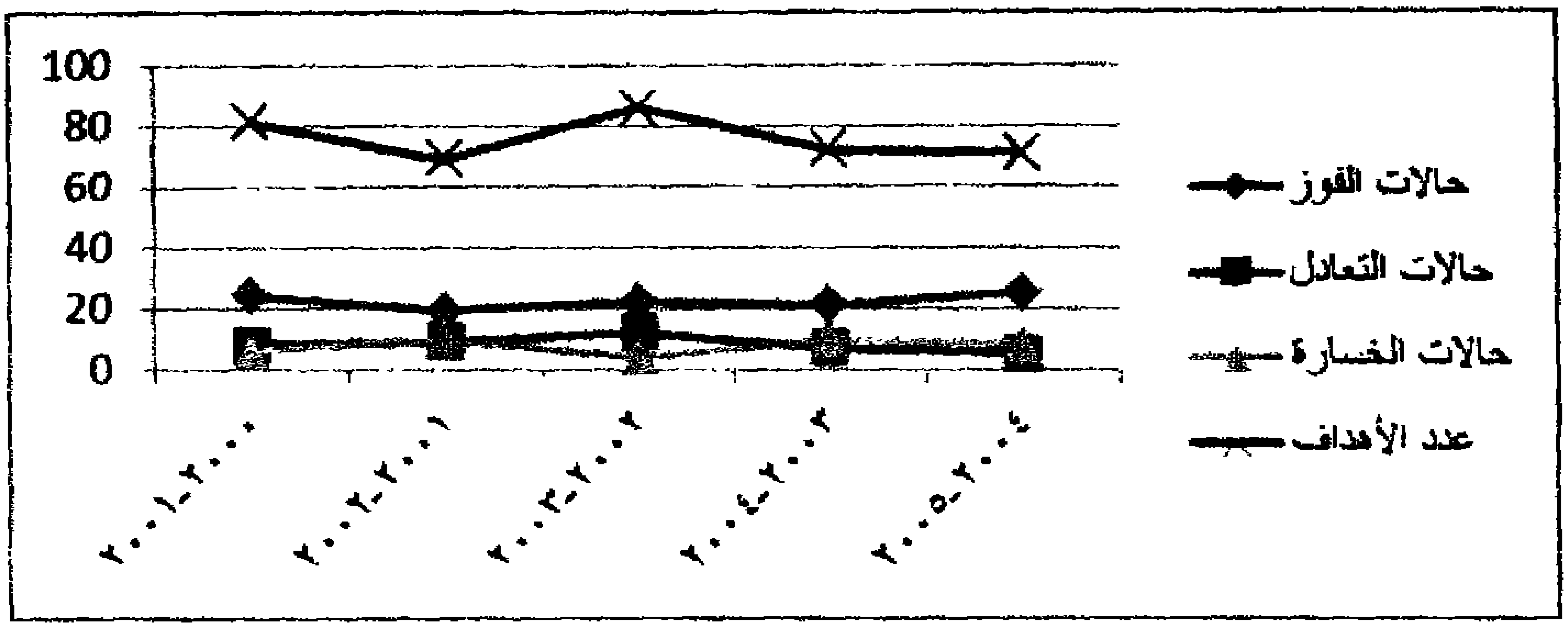
يعزّز المخطط التوضيحي أعلاه الاعتقاد بارتفاع عدد اللاعبين الشباب ضمن تشكيلة فريق (Real Madrid)، إلا أنّه في الوقت ذاته انخفاض الوقت الفعلي للعب هؤلاء اللاعبين في البطولات الرسمية بالمقارنة مع المجموعات الأخرى من اللاعبين، الأمر الذي يشير إلى عدم الموائمة بين تشكيلة الفريق داخل الملعب وبين الوقت الفعلي للعب اللاعبين، فيما يشير المخطط المذكور إلى إتبّاع نادي (Barcelona) لسياسة متوازنة في توزيع الوقت الفعلي بين المجموعات المختلفة للاعبين خلال المدة (2000-2005) مع التركيز الأكبر على مجموعة الشباب.

ث- النتائج الرياضية

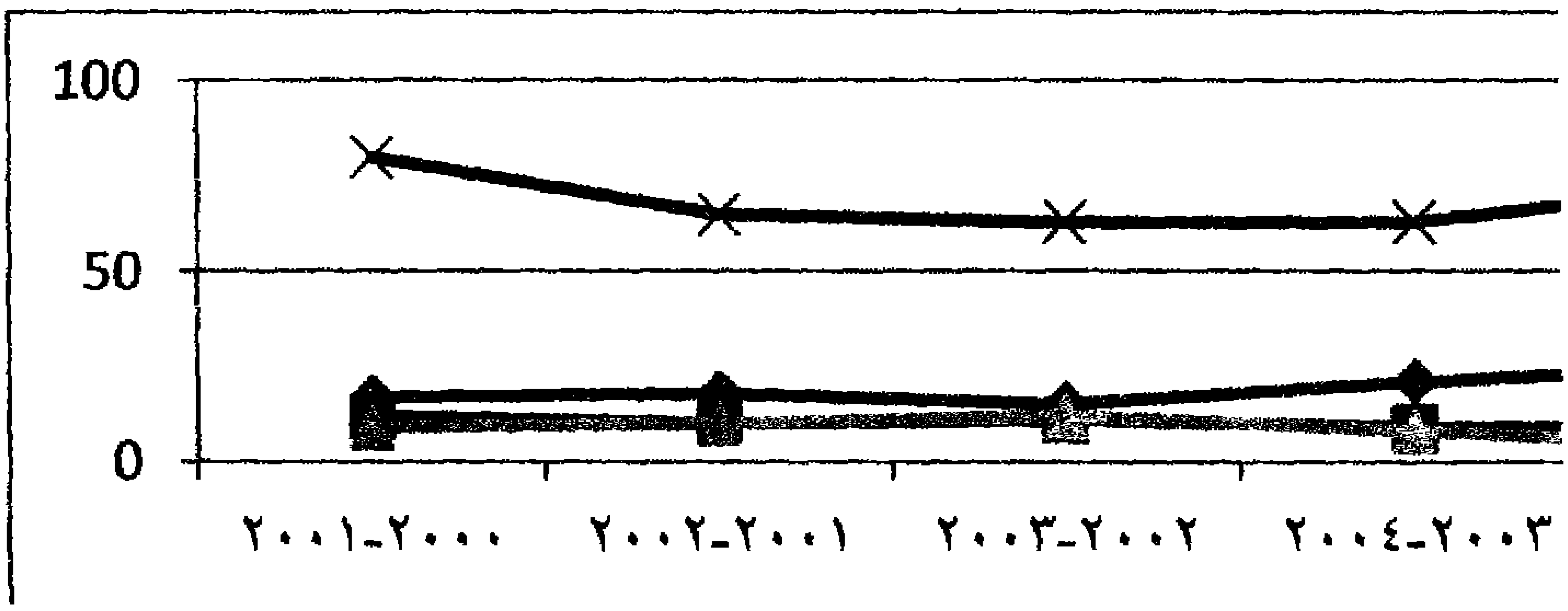
يمكن رؤية تأثيرات إدارة النادي، وسياسة جذب اللاعبين، والوقت الفعلي للعبهم داخل الملعب على قدرة الأندية في تطوير أداء الفريق داخل الملعب وتحقيقه لنتائج رياضية معينة، وقد كان تسلسل النادي الملكي ضمن بطولة الدوري الإسباني للسنوات الخمس هو (1، 3، 1، 4، 2) على التوالي، فيما حقّق النادي الكاتالوني المراكز (4، 4، 6، 2، 1) كتسلسل نهائي ضمن قائمة الأندية الإسبانية وللسنوات (2000-2005)، ويوضّح شكل (5) ملخص للنتائج الرياضية للناديين المتمثّلة بعدد حالات الفوز والتعادل والخسارة وعدد الأهداف التي أحرزاها في المواسم (2000-2005).

شكل (5) نتائج المباريات والأهداف لـ(Barcelona) و(Madrid Real)-(2000-2005)

(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



(Kase et al., 2006: 12)

يمكن ملاحظة الارتفاع في حالات الفوز لنادي (Barcelona) بعد سنة (2003) وذلك بسبب الإستراتيجية الناجحة في جذب المواهب الشابة وتطويرها، والموازنة في تشكيلة الفريق بين مجموعة النجوم ومهمة العمل والشباب، فيما أدّت إستراتيجية نادي (Real Madrid) إلى استقرار أداء الفريق من خلال ثبات حالات الفوز، إلا إنّها لم تؤدي إلى تطوير أدائه نتيجة تقادم العمر الإنتاجي لنجومه وانخفاض مستوى أدائهم خلال الوقت، وكذلك يمكن الإشارة إلى تحقّق نفس النتائج للناديين على المستوى الدولي، إذ استطاع النادي الملكي تحقيق بطولة

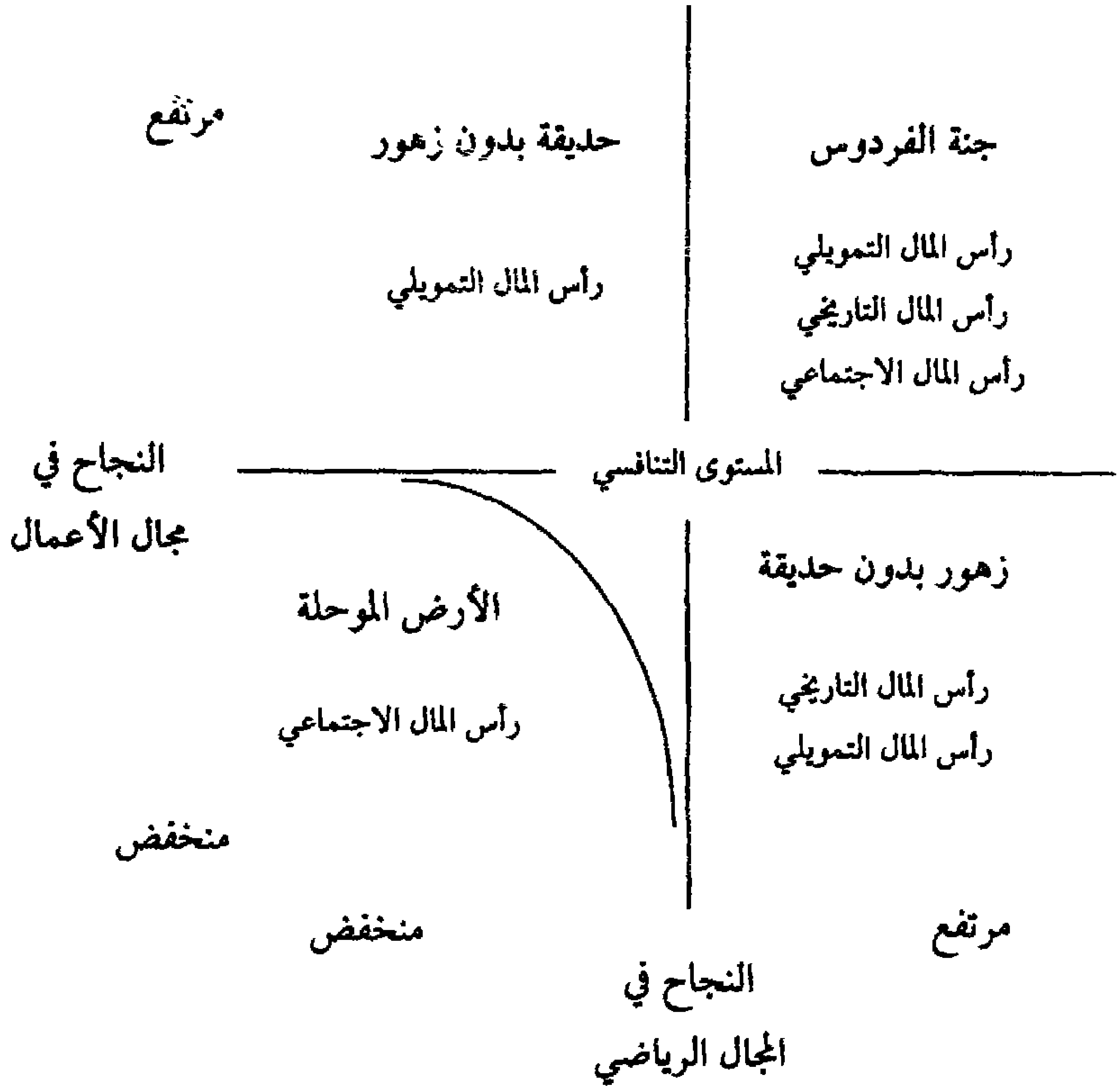
دوري أبطال أوربا في موسم (2001-2002) والوصول إلى المباراة النهائية للمواسم (2000-2001) و(2002-2003)، أمّا بعد ذلك التاريخ فقد حقّق المراكز الثالثة والرابعة، وعلى العكس منه النادي الكاتالوني الذي حقّق المركز الخامس في موسم (2000-2001)، وبعد ذلك استطاع تحقيق البطولة في موسم (2005-2006).

2- مصفوفة إستراتيجية الأعمال - الإستراتيجية الرياضية

يمكن ملاحظة الفروق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الرياضية لأندية كرة القدم من خلال شكل (6) الذي يوضّح إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرياضية لأندية كرة القدم. (Kase et al., 2006: 14)

شكل (6) إستراتيجيات الأعمال مقابل الإستراتيجيات الرياضية

في أندية كرة القدم



يمكن أن يتّخذ النادي أي موقع ضمن أرباع الزاوية في الشكل أعلاه، إذ يشير مصطلح الزهور إلى عدد البطولات الرياضية التي أحرزتها تلك الأندية، أمّا مصطلح الحديقة فيوضّح مقدار العائدات المالية التي حقّقتها الأندية الكروية خلال مشاركاتها في المنافسات المحلية والدولية، وتؤدي الإدارة المالية المناسبة لإيرادات النادي إلى تعزيز قدرته في الحصول على اللاعبين الماهرين والمدربين الأكفّاء والمرافق الإنتاجية الملائمة، وبالتالي تؤدي هذه المزايا إلى ارتفاع احتمالية حصوله على البطولات.

يلاحظ من الشكل أعلاه، إنّ موقع النادي يكون في المربع الأيسر السفلي (الأرض الموحلة) في حال فشله في تحقيق كلاً من الأهداف الاقتصادية كونه منظمة أعمال والأهداف الرياضية كونه فريق رياضي، إلا إنّه في الوقت ذاته فإنّ (الأرض الموحلة) تمتلك القدرة على الازدهار ولكن هذه القدرة غير مستغلة وفقاً لتلك الحالة، أمّا في حال تحقيق النادي لمراتب متقدمة ضمن البطولات الرياضية ولكن في ظل تعرّضه للمشكلات المالية.

وهذا يعني إنّ موقع النادي سوف يكون في المربع الأيمن السفلي (الزهور بدون الحديقة)، أي إنّ الأرض الموحلة استطاعت أن تنتج الزهور ولكن مؤقتاً، ولذلك فأنّ النادي سوف لن يحتفظ باللاعبين الموهوبين على الأمد البعيد، ويكون موقع النادي في المربع العلوي الأيسر (الحديقة بدون الزهور) في حال تحقيقه للنجاح المالي وتعظيم الإيرادات وبنفس الوقت الفشل في تحقيق الإنجازات الرياضية، أمّا في حال نجاح النادي الرياضي في تحقيق كلاً من الفوز الرياضي وتعظيم الإيرادات المالية فإنّ موقعه يكون في المربع العلوي الأيمن (جنة الفردوس).

يمكن الإشارة إلى إنّ نادي (Real Madrid) الإسباني قد انتقل من مرحلة (جنة الفردوس) إلى مرحلة (الحديقة بدون الزهور) خلال المواسم الكروية (2000-2006)، إذ استطاع في المدّة ما بين (2000-2003) أن يحقّق أعلى الإيرادات وبالتالي التنفيذ الناجح لإستراتيجية الأعمال، وفي الوقت ذاته تحقيق العديد من البطولات المحلية والأوربية، الأمر الذي يثبت التنفيذ الناجح للإستراتيجية الرياضية، إلا إنّه في المدّة (2003-2006) فقد العديد من البطولات بسبب الخلل الرئيس في الإستراتيجية الرياضية المتمثّل بالاعتماد على النجوم الذين تقادم عمرهم الإنتاجي، إلا إنّه بقي محافظاً على مستويات مرتفعة من الإيرادات.

أمّا نادي (Barcelona) الأسباني فقد انتقل من مرحلة (الأرض الموحلة) إلى مرحلة (الزهور بدون الحديقة) خلال تلك المواسم، إذ عانى هذا النادي من

عدم تحقيق البطولات الرياضية أو الإيرادات المرتفعة للمدّة (2000-2003)، إلا إنّه استطاع أن يفوز بالعديد من البطولات في المواسم بعد تلك المدّة.

سابعا: استنتاجات لابداعات الاعمال

1- تواجه إدارة أندية كرة القدم لمشكلة الموائمة بين الأهداف الرياضية والأهداف الاقتصادية لغرض تحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية، إذ يتطلّب تحقيق الفوز الرياضي قيام الأندية بتحمّل كلف استثمارية مرتفعة يتعلّق أغلبها باكتساب اللاعبين النجوم والمحافظة عليهم، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الأرباح، أمّا في حال عدم الاستثمار الملائم لإيرادات النادي في جذب المواهب واستغلال مهاراتهم، فإنّ ذلك قد يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية في الوقت ذاته.

2- هنالك ترابط واضح بين الأهداف الرياضية والاقتصادية لأندية كرة القدم، إذ تؤدي قدرة النادي على تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية إلى زيادة اهتمام جمهور المعجبين بالنادي، وبالتالي يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، أو متابعتها من خلال شاشات التلفاز، أو متابعة نتائج الفريق عن طريق الصحف والمجلات الرياضية، وتؤدي جميع هذه الاستجابات إلى خلق الإيراد المالي للنادي.

3- تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين هي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاع حالة اللاتأكد تلك وعدم إمكانية تحديد نتيجة المباراة مسبقاً إلى جذب جمهور المتفرجين لأنّها تساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقّع لأحداث مجهولة النتيجة.

4- توجد إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال الخاص بتلك الصناعة، إذ يؤدي التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديتهم الرياضية على تحقيق النجاح في

المجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي، والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للنادي، والأسلوب الذي يتبعه في استعمال ميزته التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين باستمرار، والكيفية التي توضّح قدرة ذلك النادي على خلق الأموال الآن وفي المستقبل.

5- يتكوّن نموذج الأعمال في أندية كرة القدم من ثلاث نماذج هي النموذج الاقتصادي، الذي يركّز على توليد الربح من خلال تحديد مصادر الإيراد، ومنهجيات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح، والنموذج التشغيلي، الذي يركّز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية، وذلك من خلال أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفّق الموارد، وإدارة المعرفة، والنموذج الإستراتيجي، الذي يركّز على إدارة التفاعلات عبر الحدود التنظيمية، والاهتمام بفرص النمو، من خلال عملية تحديد المتفع الإستراتيجي، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الإستراتيجية.

6- يتضمّن نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم لعدّة مكونات رئيسة وهي المجهزون وهم اللاعبون ومدارس كرة القدم الذين يعدّون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري، والزبائن ويتكونون من المعجبين والمشاهدين لمباراة الفريق، والموزعون وهم المؤسسات الخدمية التي تؤمّن إجراء مباراة كرة القدم، والمنافسون وهم الأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة أو التي يجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تمارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية، وأصحاب المصالح، وتعد الاتحادات الرياضية من أهمها، فضلاً عن المجتمع.

7- لا يعتمد النجاح الرياضي على الأمد القريب فقط على حجم التمويل المناسب لأندية كرة القدم، وإنّما هنالك متغيرات مهمة أخرى تؤثر على ذلك النجاح ومنها التشكيلة المناسبة للفريق داخل الملعب، وسياسة جذب اللاعبين، والتناغم في تنفيذ المهام بين أعضاء النادي، والتوزيع المناسب للأدوار والمسؤوليات بين أعضاء مجلس إدارة الفريق، فضلاً عن الاستقرار الإداري. وقد اتّضح ذلك من خلال تركيز نادي (Real Madrid) على الجوانب التجارية فقط بعد سنة (2003) الأمر الذي أدّى إلى فقدانه للعديد من البطولات، وعلى العكس منه نادي (Barcelona)، الذي توجّه نحو جذب المواهب الشابة وتطويرها لغرض تحقيق البطولات المحلية والأوربية، كما أظهرت ذلك دراسة الحالة.

8- يمكن أن يؤدي تطوير صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال إلى تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع من خلال تطوير القطاع السياحي، وتسويق المدن، وزيادة الإيرادات الضريبية، وخلق الوظائف والأعمال، وتعزيز الروابط الاجتماعية.

9- ضرورة تبنّي الإستراتيجيات والسياسات المستخلصة من تجارب الحقل العلمي المتمثّل بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في جذب اللاعبين، وتطوير قدراتهم، وإدارة المواهب، وتطبيق نظام التعويض المعتمد على الأداء، وتنشيط دور الحوافز المعنوية والدافعية لغرض تطوير أداء اللاعبين من المنظور السلوكي.

10- أهمية امتلاك أندية كرة القدم لهيكل تنظيمي واضح وتوزيع ملائم للأدوار والمسؤوليات لغرض تحقيق الاستقرار الإداري، وبالتالي تطوير احتمالات تحقيق النجاح في المجال الرياضي.

11- التوجه نحو تحقيق التوازن في توزيع اللاعبين ضمن تشكيلة الفريق، والأخذ بعين الاعتبار معدّل العمر الإنتاجي للاعبين عند التعاقد معهم وعدم حصول الازدواج في مواقع اللاعبين النجوم، لتجنّب المشكلات المتعلقة بجلوس هؤلاء النجوم على منصة الاحتياط وبالتالي التأثير على تحفيزهم نحو تحقيق الهدف، فضلاً عن تحمّل كلف التعاقد معهم المرتفعة وعدم استغلال مهاراتهم.

12- توجيه أندية كرة القدم التي لم تسجّل في الأسواق المالية إلى ضرورة تسجيلها في تلك الأسواق لغرض حصولها على التمويل اللازم من خلال طرح الأسهم للاكتتاب العام، إذ من الممكن أن تؤدي هذه الخطوة إلى الحصول على العديد من المزايا ومنها معالجة ظاهرة العسر المالي، وخضوع إدارات الأندية للرقابة على أدائها من خلال أدوات حاكمية الشركة (النادي) مثل أعضاء مجلس الإدارة وحكم الجمهور والراعين التجاريين والمتفعين الإستراتيجيين الآخرين، فضلاً عن إمكانية تقييم أداء تلك الأندية بالاعتماد على مؤشرات الأسواق المالية التي تستعمل في تحليل أسعار أسهم النادي في تلك الأسواق.

مصادر الفصل الخامس

1- يمثل هذا الفصل بحثا مستلا مشتركا للأستاذ الدكتور سعد العنزي والدكتور نزار حبيب عباس - منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد - المجلد 17 العدد 64 لعام 2011، من أطروحة الدكتوراه، الخيارات الحقيقية للاستثمار الإستراتيجي في الموارد البشرية دراسة تحليلية في صناعة كرة القدم، في ادارة الاعمال غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2012 . وأعتمد البحث الأساس بدوره على المصادر الآتية:

2- Abd Aziz, Sumaiyah binti & Bin Mahmood, Rosli (2008), Developing Successful Business Model for Entrepreneurs, Malaysia.

3- Avgerinou, Vassiliki (2007), The Economics of Professional Team Sports: Content, Trends and Future Developments, Sport Management International Journal SMIJ, Vol. 3, No. 1.

4- Bernile, Gennaro & Lyandres, Evgeny (2008), Understanding Investor Sentiment: The Case of Soccer, Boston University School of Management Research Paper Series No. 2009-13.

5- Dobson, Stephen & Goddard, John (2004), The Economics of Football, Cambridge University Press, Second ed. U.K.

6- Günzel, Franziska & Wilker, Helge (2009), Patterns in Business Models: a Case Survey, Entrepreneurial Growth of the Firm November 19- 20; Budapest, Hungary.

7- Hamil, Sean & Chadwick, Simon (2010), Managing Football: An International Perspective, Butterworth-Heinemann, Elsevier, First ed., Oxford, UK.

8- Jørgensen, Frances & Ulhøi, John (2008), Entrepreneurial Emergence in The Field of M-Commerce: A Generic Business Model Reconceptualization, Denmark.

9- Karpavicius, Tomas & Jucevicius, Giedrius (2009), The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business, ISSN.

10- Kase, Kimio, Gomez, Sandalio, Urrutia, Ignacio, Opazo, Magdalena & Marti, Carlos (2006), Real Madrid-Barcelona: Business Strategy V. Sports Strategy, 2000-2006, IESE Business School, University of Navarra.

11- Morris, Michael, Schindehutte, Minet & Allen, Jeffrey (2005), The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective, Journal of Business Research, 58, N.Y.

12- Neukom, Rolf (2007), Valuing Investments with the Real Options Method: An Application Analysis for Football Clubs, Diploma Thesis, Swiss Banking Institute, University of Zurich.

13- Panagiotis, Dimitropoulos (2009), Profitability of The Greek Football Clubs: Implications for Financial Decisions Making, Business Intelligence Journal - January, Vol. 2, No. 1.

14- Pavlov, Daniel (2010), University Support to Techno starters' Business Models, Serbian Journal of Management, 5 (1).

الفصل السادس

التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الاعمال

الفصل السادس

التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الاعمال

▪ تمهيد

أخذ الباحثون والمهتمون في الادارة الاستراتيجية وفكر إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة، يثيرون الانتباه والتركيز نحو موضوع قيادة ولاء الزبون (Customer Loyalty Leadership)، انطلاقا من توكيدهم، بأنه يعد احد موارد المنظمات المعاصرة، شأنه شأن الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية. ولقد جرى التقصي عن هذا الموضوع، والحصول على الكثير من المصادر، وبعد الفرز والتمحيص ارتأينا التعمق بالتحليل في ستة دراسات أساسية تناولتها المؤلفات الآتية:

1- كتاب تأثير الولاء: القوة المخفية إلى جانب النمو، الربحية، والقيمة الثابتة: لـ (1996: Reichheld).

2- كتاب سلسلة ارباح الخدمة: كيفية قيام الشركات القائدة بربط الربحية والنمو بالولاء، الرضا، والقيم لـ (Sasser and Schlesinger:1997،Heskett).

3- كتاب الزبون سيد الموقف: كيفية إيجاد منظمات أعمال رابحة في عصر الانترنيت، وما بعده لـ (Seybold :1998).

4- كتاب تحديد جوهر الخدمة: الدوافع التسعة لنجاح دائم لمنظمات الأعمال لـ (1999 ،Berry).

5- كتاب رأس المال الفكري: القيمة الحقيقية للمنظمات لـ (1999،Stewart).

6- بحث قيادة الولاء المنشور في مجلة (Harvard Business Review) لـ (2001 :Reichheld).

يجيب الفصل الحالي على التساؤلات الأربع الآتية:

- ماذا يمثل موضوع قيادة ولاء الزبون لمنظمة الأعمال؟ وما هو القاسم المشترك للمنظمات في خدمة الزبائن؟
- ماذا تفعل المنظمات للفوز بولاء أصحاب المصالح (زبائن، مجهزين، ممولين، عاملين)؟
- ما الخصائص الأساسية لولاء الموظفين اتجاه منظمتهم؟ وما الذي يقابله من زيادة في ولاء الزبون؟
- وما المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها على مستوى منظمات الأعمال المعاصرة؟

أولا: القاسم المشترك في خدمة الزبون

لدى الدخول في حيثيات الدراسات والبحوث السابقة، تم التوصل إلى ما يأتي:

1- منظمة الأعمال التي لديها موظفين ومستثمرين ومجهزين مخلصين يجمعهم قاسم مشترك، هو وجود مدراء متمسكون في أن يقدموا خدمات متميزة للزبائن.

2- ولاء زبائن المنظمة وموظفيها والمجهزين والمستثمرين، ينبع من مصدر واحد ،إذ كلما زاد ولاء الموظفين للمنظمة، عظم ولاء الزبائن.

3- يسهم الزبائن ،المجهزون، المساهمون والمستثمرون في تكوين واحد من أكثر الأنظمة قيمة كمصدر للقوة ، إلا وهو النظام القيادي المرتكز على الولاء الذي يعتمد على تقليل السلبيات غير المرغوب فيها بمنظمات الأعمال.

وعبر وجهة النظر المشتركة لكل الباحثين المذكورين آنفا، فأنهم يكونوا قد قدموا الدلائل المقنعة لمنظمات الأعمال لتطوير ايراداتها المالية من خلال ممارسات

قيادية في الإستراتيجية مستندة على الولاء. وابعد من ذلك تماما ان هؤلاء الباحثين قدموا استنتاجا رئيسا مفاده انه كلما زاد رضا الموظفين في المنظمة، كلما دفع ذلك بخطوة إلى الامام نحو زيادة ولائهم لها، والذي يقود ذلك بدوره إلى انتاجية عالية مع خلق قيمة مضافة للزبون من المنتج الذي يشترونه، وبالتالي زيادة رضاه الذي يقود إلى الولاء العالي، والحصلة النهائية لكل ذلك هي زيادة ارباح المنظمة ونموها وتطورها وضمان استمرارها.

ثانيا: جوهر قضية قيادة ولاء الزبون

يدرك معظم رجال الأعمال اليوم حقيقة ان تفعل منظماتهم المستحيل للفوز بولاء أولئك المتفعين من الجمهور، أو اصحاب المصالح من موظفين، زبائن، مستثمرين، مجهزين، نقابات وحكومة، والحفاظ عليه بما يحقق لها البقاء والاستمرار في عالم يسوده التعقيد واللاتأكد.

ويشير(Reichheld) انه خلال عمله الميداني في البحث والتقصي الذي امتد لأكثر من عشر سنوات توصل إلى جواب للمعضلة الفكرية، الذي قد لا يرغب أعضاء مجالس إدارات المنظمات سماعه، فيقول لقد أقنعتني تلك الدراسة التي أجريتها على المنظمات التي تملك أعظم النتائج وأفضلها في مجال قيادة الولاء، بأن تحدي الحصول على الولاء لا يمكن أن يوكل إلى مجموعات الولاء العالي في المنظمة فحسب، أو إلى احد رؤوس الأموال الفكرية من موظفي المنظمة، أو تحقيقه بتحديث لبرامج الحاسوب أو بصياغة إستراتيجية جديدة، أو وضع أنظمة قياس وبرامج للحوافز والمكافآت، وانما هو سلسلة من الأفعال، والأقوال، والقرارات .

على أية حال، أن مسألة الولاء لم تتلق ذلك الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين الأداريين وبخاصة على مستوى الوطن العربي، ومن خلال هذا الفصل سيتم بناء نظام أداري نموذجي لمنظمات الأعمال ليكون طريقا مفتوحا لبناء الولاء على

مستوى المنظمات في الدول النامية بمختلف نماذجها: صناعية وتجارية وزراعية وخدمية وصحية.

يعد الولاء المطلق من قبل الزبائن تجاه منظمات الأعمال نتيجة مباشرة لأقوال وأفعال ولقرارات وتطبيقات أولئك القيادات الإستراتيجية بمجالس الإدارات الذين يفترض ان يكرسوا أنفسهم بوقتهم وجهدهم للعمل الجاد المثمر الذي يستند على مصداقية شخصية عالية المستوى.

لا تفتقد المنظمات في الدول النامية إلى المعرفة، أو رأس المال الفكري، أو التكنولوجيا، أو الإستراتيجية، ولكن إداراتها العليا تمارس ذلك الدور التنفيذي غير القيادي، والذي لا يمت للتفكير الاستراتيجي بصلة، بحيث تجعلها تبرز من بين مثيلاتها من المنظمات في عالم الأعمال المتطور والمتقلب والسريع التغيير، وبالمقارنة المرجعية مع تلك المنظمات التي تتمتع بقيادات الولاء الزبائن، وهي مجموعة متنوعة من شركات عالمية تمتد من (Northwestern Mutual) و (Vanguard) إلى (Check-fil-A) و(Enterprise Rent-A-Car) و (Harley-Davidson)، وصولا إلى (Inuit)، وكما ذكرها (Reichheld) في بحثه سابق الذكر أعلاه.

وقد يبدو ان هؤلاء الباحثين سابقوا الذكر، قد جمعوا منظمات الأعمال هذه بصفتها ان لديها قاسما مشتركا صعب التصديق، وهو وضعها استراتيجيات متشابهة للعلاقات التنظيمية الداخلية، وهذه الاستراتيجيات مثلوها بستة مبادئ مختصرة قابلة للتطبيق بسهولة يتم اعتمادها من قبل القيادات الأدارية العليا للمنظمة.

ثالثا: اطار مفهوم ولاء الزبون ووفائه للمنظمة

يعرف ولاء الزبون، بشكل مقتضب، انه استعداد الفرد المستهلك لبذل الطاقة للوفاء لمنظمة الأعمال، بحيث تظهر درجة تطابق الزبون معها، ودرجة ارتباطه بها

(Stewart،1999)، ويؤكد كل من (Porter، Steers، Mowaday، 1974) ان هنالك ثلاث خصائص أساسية لولاء اي فرد لمنظمته، وهي :

1- أعتقاد قوي بقيمة المنظمة مع تمسك والتزام شديد بأهدافها.

2- استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن في تحسين سمعة المنظمة في المجتمع، والدفاع عنها عند المقارنة مع المنظمات المنافسة.

3- رغبة قوية في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة، وعدم تركها إلى منظمة اخرى.

ويشكل أعمق اعطى كل من (Bukowitz:1999؛ Crowe:1997 ؛ Stewart: 1997) مفهوما عميقا لولاء الزبون بتسميته برأس المال الزبائني (Customer Capital) والذي صنفوه ليكون من بين ثلاثة أنواع لرأس المال البشري: إلى جانب رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، ورأس المال الهيكلي (Structural Capital).

وفي هذا الشأن، أكد الباحثون على أن المفهوم يتمثل بقيمة علاقات منظمات الأعمال مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والذي يتمثل في رضائهم وولائهم، ومدى الاحتفاظ بهم عبر الأهتمام بمقترحاتهم، ومعالجة شكاواهم، وتلبية رغباتهم وأحتياجاتهم بالسرعة الممكنة، والمشاركة في اعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون بينهما.

أما (Seybold: 1998) فأنها أكدت على مفهوم آخر مرادفا تقريبا، وهو مفهوم كسب أو جذب ولاء الزبون (Customer Loyalty Acquisition)، إذ قالت رغم الجهود التسويقية التي تبذلها منظمات الأعمال، والكلف العالية التي تنفقها لجذب وكسب الزبائن الجدد، الا ان البيانات في هذا الجانب، تشير إلى ان معظم المنظمات تفقد ما مقداره حوالي (50 ٪) من زبائنها بعد التعامل الأول معهم.

وهذا يعني بعبارة أخرى، ان كلفة الاحتفاظ بولاء الزبائن القدامى، يعد اكثر ربحية، وأقل كلفة من كسب زبائن جدد، وترجع (Seybold) ذلك إلى ضعف في جذب ولاء الزبون وإخلاصه للمنظمة. وتطرح في هذا الخصوص المفاهيم الآتية التي تعد ذات صلة مباشرة بالمفهوم المطروح، وهي:

1- ضمان ولاء الزبون وتكرار تعامله للمنظمة عائدا ثابتا.

2- جذب توصيات الزبائن السابقين زبائن جدد دون كلفة تسويقية تذكر، فالزبون السابق صاحب الولاء العالي، يمثل مصدر ترويج مجاني للمنظمة.

3- ضمان الولاء بالنتيجة زيادة في عدد الزبائن بمرور الزمن، واتباع قاعدة البحث عن الزبون المرتقب والمحافظة عليه.

4- تحويل محور اهتمام المنظمة إلى الزبون بدلا من المنتج.

لم يكن قيادة ولاء الزبون وبناءه في منظمات الأعمال سهلا جدا ، إذ انه عندما نبدأ بالتفكير مليا لرسم الخطوط العريضة والواضحة لإدارة نظام مستند على الولاء، فيجب الأخذ بالاعتبار ما يأتي: (Kerns 2000 : et al,)

1- ضرورة إدراك أن إستراتيجية النظام القيادي المرتكز على الولاء يجب ان يتمتع باهمية ودلالة ستراتيجية واضحة في نظام منظمة الأعمال.

2- اهمية التعرف على الخسائر الاقتصادية الناجمة عن حالة عدم الولاء، ومقارنتها بالقيمة المالية لحالة الولاء، وهذا قد يساعد المنظمة في البقاء والاستمرار على تحقيق اهدافها المحدد.

3- ينبغي فهم وتقدير وإدارة عملية توجيه الأدارات المعنية بالزبون في المنظمة نحو تحسس وأدراك الأثر الأقتصادي للولاء، وهذه العملية يجب أن تتضمن تحديد الهدف العام، امتلاك القابلية على الاستقلالية في العمل ومراعاة تحقيق

العدالـة، وأمـتلاك القـدرة علـى الـشعور بالثقـة تجـاه الأخـرين، وامـتلاك الإمكانيات لتوصيل ذلك كله للموظفين في منظمة الأعمال وبدون أستثناء.

4- يفترض تفهم العلاقة بين نتائج اعمال زبائن المنظمة (الداخليين والخـارجيين)، وبين ممارسات القيادة ودورها الستراتيجي نحو المجتمع.

5- فهم وإدارة العلاقة الديناميكية بين الولاء للمنظمة وحالة التمسك بهـا، وبـين نوعية الخدمة والقناعة المتولدة ازاءها.

6- تحديد نظـام قيـادي لـلإدارة كمـدخل لبنـاء الـولاء وتنفيـذه للحـصول علـى افضل النتائج.

رابعا: المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها

سيتم طرح حلولا لقيادة ولاء الزبون، والتي تعد بمثابـة إسـتراتيجيات وكنقطـة بداية لكل اعضاء مجالس الإدارة الذين يرغبون ان يضعوا منظماتهم بـين صـفوف المنظمات القائدة للولاء، وهنا نحن بدورنا سنكون امـام حالـة لـشرح كيفيـة قيـام الادارات العليا بمراعاة المبادئ الستة، ووضـعها موضـع التطبيـق، وتلـك سـتكون دروسا مفيدة لمنظماتنا النامية، لكـي تحتـذي بالأمثلـة الواقعيـة، لعلـها بالتـالي ان تتحقق، ولو تلك الفائدة البسيطة دون الخوض بالتفاصيل التي سنتركها لمن يريدها للدخول في حيثياتها، وتحويل تلك المبادئ إلى تطبيقات تنظيمية :

1- **حاجة الإدارة العليا إلى اظهار التزامها بولاء الزبون**: على الرغم من ان هذا المبدأ هو بديهي، إلا انه من الواضح أن نشاط قيـادات الإدارة العليـا يـؤثر في العديد من الجوانب في المنظمة ثقافتها، سلوكها ،،، الخ (Robbins :2000). ولتنفيذ اعلى درجة من الولاء بين الزبائن والموظفين، تحتـاج الإدارة العليـا إلى ان تظهر التزامها من خلال ثلاثة اساليب على اقل تقدير:

أ- اعتماد حالة الدعم للولاء عبر استخدام الحوار والاتصال كتوجه ستراتيجي للإدارة العليا مع الإشارة إلى التأثير الاقتصادي للموظفين والزبائن عند تمسكهم بخط سير عمل المنظمة.

ب- الحاجة للتوصل إلى طريقة يتم بها بناء رابطة قوية بين الموظفين والزبائن بالكيفية التي تقوي من بناء علاقة بين سلوكيات الموظفين وولاء الزبائن.

ت- تحتاج الإدارة ان تتأكد من ان موظفيها يمتلكون مستوى يمثل الحد الأدنى لمهارات تعاملهم مع الناس والتي تؤازر عملية بناء الولاء والحصول عليه، "فهل هم مصغون جيدون لسماع الزبائن ؟ وهل هم مدركون متفاعلون لحل النزاعات والخلافات" ؟

2- <u>**تحويل النصائح إلى افعال يقوم بها متخذ القرار نفسه**</u>: يشعر معظم القياديين ببعض الإحراج حول فكرة تعميم اعمق لقيمهم، إذ هم يؤمنون بأن الافعال لها تأثير اكبر من الاقوال، فالطريقة الوحيدة التي تمكن اعضاء مجالس الإدارة والمديرين للتغلب على تمسكهم بالارقام التي يطرحونها كمؤشرات عمل، هو الاستفادة من فكرة ابقائهم للولاء بأن له علاقة بالنجاح في عالم اليوم، وهنا ما عليهم الا ان يقوموا بشرح اهمية الولاء بعبارات واضحة ودقيقة ومؤثرة.

ففي سبيل المثال ،ان السيد (Scott Cook) الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة (Inuit)، وهي من الشركات الريادية في مجال برمجيات الحاسبات الشخصية نادرا ما يفوت فرصة تذكير الموظفين بالتزام شركته بالتعامل مع زبائنها على أفضل وجه، فيقول في هذا الصدد أيضا بأن الصدق التام والصراحة الحقيقية هما ابرز قاعدتين في عمل (Inuit)، ويبدو من ذلك ان هذه هي رسالة (Mission) الشركة التي يراد توصيلها للزبائن.

ويروي السيد (Scott Cook)، انه في شباط عام (1995) كان في طريقه لتلبية دعوة وجهت له لإلقاء كلمة عندما قرأ في تقرير صحفي، انه قد تم اكتشاف خطأ

معين في برنامج إعداد الضرائب الذي قامت شركته بتصنيعه، والـذي يطلـق عليـه (TurboTax)، فلم يكن أمامه وقت للاعتذار عن تلبية الـدعوة والعـودة إلى مقـر الشركة، فلذلك قام بإبلاغ فريق الأزمة (Crisis Team) في شركته ان يتعاملوا مع الحالة على وفق المبادئ الأساسية للشركة ورسالتها ومسؤوليتها الاجتماعية.

وقبل ان يبدأ (Scott Cook) حتى بإلقاء كلمتـه كـان فريـق الأزمـة، قـد أدلى بتـصريح صـحفي يـشرح الخطـأ في البرنـامج ،وكيـف يمكـن للزبـون أن يجـري التصحيح، وفي الوقت الذي أنهى فيه (Scott Cook) كلمته كانـت الـشركة قـد عرضت ان تقوم بإرسال نسخة جديـدة مـصححة مـن برنـامج (TurboTax)لأي زبون يطلبها رغم ان الخطأ قد اثر على اقل من (1٪) من زبائن الـشركة، البـالغ عددهم (165) مليون زبون.

كما أكدت الشركة انها لن تطالب بوصل إثبـات الـشراء مما كـان يعـني ذلكـم بالتأكيد ان الأمر سينتهي بالـشركة إلى استبدال برمجيـات لم يـدفع ثمنهـا، ولكـن حسب ما قال (Scott Cook) فيما بعد: (هـذه كانـت مـشكلتنا ولـيس مـشكلة زبائننا، فنحن الذي نتحمل الخسائر لوحدنا دون إشراك احـد معنـا)، وفي خطـوة لاحقة لم تدع مجالا للشك والريبة بخصوص أوليات (Inuit) فوعدت ان تدفع اي مبالغ جزائية قام بدفعها زبائن أو مستخدمو (TurboTax) كنتيجة للعيـب الـذي وقع في البرنامج، ولقد كان من الممكن لهذا التعهد ان يؤدي بالشركة إلى الافلاس، الا انها قامت باعطاء هذا التعهد قبل ان يعرف المدى الكامل لهذه الازمة.

إذن، يمكن الاستنتاج من ذلك أن مفهوم تحويـل نـصائح القـادة التنفيـذيين إلى افعال يقومون بها هم بانفسهم، فصراحة (Inuit) كشركة مع الزبـائن وتفانيهـا في خـدمتهم، قـد أدى إلى ولاء قـوي مـن أولئـك الزبـائن لهـا، حتـى عنـدما قامـت (MICROSOFT) العملاقة بتوزيع برنامج الحسابات الشخصية الخاص بهـا مجانـا للمشتركين، فلم تستطع سرقة الزبائن الأساسيين من شراء برنامجهـا الجديـد الـذي

قدمته (Inuit)، ولقد بقى منتج (TurboTax) الأكثر شعبية بين مصنفاتها دون منازع.

3- **الدخول إلى الملعب بهدف الفوز، ثم كسب الزبون**: لا يكفي عند القيام ببناء الولاء ان يخسر المنافسون، بل يجب ان يفوز الشركاء، وقد يبدو ان هذا الامر من البديهيات، لكن العديد من الشركات قد نسيت هذا المفهوم، ففي سبيل المثال، لماذا تقوم شركات السيارات الثلاث الكبرى في الولايات المتحدة الامريكية بطلب الموافقات أو الحصول على قبول الاتحادات والجهزين في الكثير من الأعمال التي تؤديها؟

وعلى نفس هذا المفهوم يقوم مصنعو السيارات بالتعامل مع بائعين يقومون بالاساءة إلى الزبائن ؟ فمن الجدير بالذكر ان هناك علاقة واضحة بين تعامل الشركة مع شركائها ومع موظفيها قبل كل شيء، وبين سلوكها مع زبائنها، ويمكن القول بحكم الاختصاص اننا ندعم ذلك الاتجاه بقولنا انه لم نصادف حتى الآن منظمة أعمال حققت ولاء كبيرا بين زبائنها دون ان تولد ولاء بين موظفيها.

وهذا يعني انه ومن منتهى القناعة ان ولاء الزبائن والموظفين ينبع من نفس المصدر: الذي هو "القيادة صاحبة المبدأ" (Principled Leadership)، فالمديرون الذين يكرسون خبراتهم ووقتهم وجهدهم للتعامل بشكل صحيح مع الناس يدفعون بانفسهم إلى تقديم صفقات جيدة لزبائنهم، وبما يمكنهم ذلك من جذب واستقطاب افضل الموظفين والمحافظة عليهم.

ان حقيقة هذا الامر بطبيعته يعود من وجهة نظرنا وبشكل جزئي إلى مؤشر ان الارباح العالية تنتج من الاحتفاظ بالزبائن وعى حد قول المصادفة فانه وضمن النظام السعري لهذه الصناعة فان معظم الخطوط الجوية تطالب باعلى تعريفات ممكنة على برامج عالية التقانة لتقيس مدى حاجة الزبون لكل بطاقة سفر، تأتي بالمرتبة الثانية للحصول على اقصى سعر في كل عملية تبادل تجارية. وفي ضوء

ذلك يتضح ان العلاقات شركات الخطوط الجوية مع افضل زبائنها هي علاقة تنافسية وبالتالي فان مديري الولاء يركزون على مساعدة الزبائن للحصول على الصفقات التي لا يندمون عليها حتى في الأمد البعيد.

4- الحرص في الاختيارات: قد يبدو هذا المفهوم فيه نوع من التعالي ويحضر في الذاكرة صورة مسؤول النادلين المتعالي في المطاعم الذي يقوم بأبعاد الزبائن غير المناسبين، فالتعالي الحقيقي (السمو)، هو ان تتصور ان الشركة يمكن ان تلبي جميع الأحتياجات لجميع الزبائن دون استثناء، وهذا يعني ان الشركة المتواضعة في الحقيقة هي تلك التي تعلم انها يمكن ان تلبي احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين، وتعمل كل ما بوسعها لتبقيهم سعداء على الدوام.

وعلى هذا الأساس، قد صعدت شركة (Rent-A-Car) نحو القمة في مجال صناعة تأجير السيارات بايجادها الأعمال وفق قاعدة الزبون الذي يحتفظ ببقائه، وليس بملاحقة الاشخاص الذين يسافرون كثيرا في كل المطارات، وان (Vanguard) التي تعد رائدة الولاء في مجال المصارف التعاونية، كانت دائما حريصة جدا في عملية اختيارها لزبائنها فالحساب المثالي بالنسبة لها، هو ذلك المستثمر الذي يملك امكانية مالية جيدة والمطلع تماما على النفقات، والذي لديه الاستعداد للمواكبة في العمل معها على المدى البعيد.

لقد قامت (Vanguard) بتصميم قيمة عروضها لتناسب ذلك المستثمر، بينما لا تشجع الحسابات ذات الدوران العالي والسريع، فأنها تحتفظ بحصص الحسابات المالية قليلة الكلفة للمستثمرين المتوازنين جدا الذين بقوا يتعاملون مع الشركة لثلاث سنوات في الاقل، وقد يبدو أن سياسة (Vanguard) متسمة بالجهل كونها لا تشجع المتاجرة السريعة وتتخلى عن دخل كبير جدا بالتالي، و يأتي تبرير ذلك من جهة نظر إدارة الشركة ان هذه التبادلات التجارية تحمل بين طياتها العديد من المصاريف الخفية الذي ينتهي بها الأمر لأن يتحملها زبائن (Vanguard).

ان المحافظة على تحركات الحساب في مستواها الادنى يمكن (فانغارد) ان تحافظ على معدل مدى نفقاتها البالغ (0،3٪) بالمقارنة مع متوسط هذه الصناعة البالغ (1،2٪)، فالنفقات المتدنية تؤدي بمرور الوقت إلى مردودات أعلى، وتعود بالفائدة ليس فقط على المستثمرين، بل على موظفي (Vanguard) الذين لديهم حصة في حساب العلاوات الذي يصبح فاعلا عندما تتجاوز عوائد الشركة المعدل التنافسي، وتتكون بذلك دائرة فاعلة مفادها زبائن للأمد البعيد يكونون قاعدة لأداء فوق المتوسط الذي يمكن للشركة وموظفيها وزبائنها الأستفادة منه.

تعد (Vanguard) دقيقة في اختيارها إلى درجة إنها ترفض استقبال الزبائن الذين يتمتعون برصيد عال، إذا لم يكونوا على استعداد البقاء معها في الأمد البعيد، ويروى أن احد المستثمرين الكبار الذي أراد وضع (40) مليون دولار في احد اعتمادات الشركة، رفض من قبل الإدارة لأن (Vanguard) رأت ان المستثمر سيترك مكانه شاغرا في الحساب خلال بضعة أسابيع تاركا خلفه سلسلة من النفقات العالية التي كان سيتوجب على زبائنها الدائمين الأكثر ولاء تغطيتها.

لقد قام المستثمر المرفوض بتقديم شكوى إلى رئيس الشركة السيد (Jack Brennan) الذي لم يعلن تأييده الكامل للقرار فحسب، بل استغل الفرصة لتذكير الموظفين بأن يكونوا اختياريين بشأن الحسابات التي يقبلونها على وفق نظام الشركة. فالاختيار الدقيق للموظفين مساوي تماما في الأهمية لأختيار الزبائن، فأن تقبل في جامعتي هارفارد وبرنستون اسهل بكثير من ان تقبل للعمل في شركة (Southwest Airlines) التي تقبل (4٪) فقط من طلبات العمل التي تقدم لها سنويا والبالغ عددها (90000) طلبا للتعيين.

وأما بالنسبة لشركة (جيك – فيل – اي)، فهي ترفض ان تنمو بمعدل اسرع من سرعتها في اختيار المرشحين للتعيين بإدارة المخازن، فأنها تجتذب عددا كبيرا من المرشحين ذوي المستوى العالي بعرضها نسبة رواتب اعلى من تلك التي يعرضها

منافسوها، فهي تختار أولئك الذين يحملون فقط قيما شخصية ووظيفة تتناسب مع تلك التي تلتزم بها الشركة.

أن النتيجة من كل ذلك، ولاء مثير للأعجاب مع معدل قليل للأنتقال إلى وظائف اخرى بين اداريي المخازن في تلك الشركة المذكورة وهو اقل من (5٪) في صناعة يعتبر معدل الانتقال إلى وظائف اخرى بين اداريها البالغ (30-40٪)عاديا جدا، ويستنتج من ذلك ان منظمات الولاء العالي تعد العضوية امتيازا والانتماء فخرا واعتزازا.

5- <u>**ابقاء الأمور في غاية البساطة**</u>: ان لهذا المفهوم المباشر العديد من التطبيقات، وأولها هو جعل المنظمة على اقصى قدر ممكن من المرونة والسرعة في عالم الأعمال المتزايد تعقيدا، كما ان القادة العظام يجب ان يفهموا ان عليهم تقع مسؤولية تبسيط الاجراءات والقواعد الخاصة بأتخاذ القرارات.

وهذا (Jim Ericson)الذي كان المدير التنفيذي لشركة (Northwestern Mutual) للمدة من (1993 – 2001) قام برسم خط مستقيم ومباشر عبر مهنة معقدة في منظمات أعمال صعبة للغاية بأبقاء شركته مركزة على قاعدة بسيطة واحدة: هي القيام بعمل كل ما يخدم المصلحة العليا للزبون ،فالالتزام بهذه القاعدة قد ادى إلى اتخاذ بعض القرارات التي قد تبدو مضرة للعمل في الوهلة الاولى.

وفي سبيل المثال أراد احد زبائن الشركة شراء وثيقة تأمين على الحياة لأبنته المولودة حديثا، فقام بملئ الاستمارات وإرسال القسط الأولي، لكن الشركة لم تتمكن من اصدار الوثيقة لأن طبيب الطفلة لم يكن قد قام بعد بأرسال التقارير الطبية الضرورية، وعندما قامت الموظفة بالأتصال بوالد الطفلة لتشرح له سبب التأخير قام الاب بمقاطعتها ليقول لها ان الأوان قد فات – فالطفلة كانت قد ماتت في ذلك الصباح بسبب مرض الموت المفاجئ الذي يصيب الاطفال حديثي الولادة.

وبعد التداول مع المدير العام السيد (اركسون) قررت الموظفة ان والد الطفلة بما انه قد قام بكل ما كان مطلوبا منه، فعلى الشركة ان تقوم بأصدار الوثيقة إذا اشارت التقارير الطبية بان الطفلة كان يمكن ان تكون مؤهلة للحصول عليها، وقام الطبيب بعد مدة بإعطاء المعلومات المطلوبة.

وقامت الشركة باصدار الوثيقة ودفع التعويض رغم ان (اركسون) لم يسمع بهذا القرار المثير الا بعد صدوره فقد كان مسؤولا عنه، وقام هو وفريق ادارته بتوضيح القاعدة البسيطة التي ادت إلى هذا القرار فربما تكون هناك كلف كثيرة مرتبطة بولاء الشركات لزبائنها، ولكن الفوائد الاقتصادية طويلة الامد اكبر بكثير من ذلك.

يتضح من ذلك، ان للبساطة تطبيقا منظما اما التعقيدات الموجودة في المنظمات فتقوم بتعطيل التنفيذ السريع والحاسم للعمل الذي تتطلبه بيئة العمل سريعة التغيير، ان المنظمة تتكون من عدد من الفرق، لكنها مع ذلك تستطيع الاستجابة بأبداع ملتزم مع تغير الظروف. والاكثر من ذلك هو ان الولاء يأتي بشكل طبيعي من الفرق الصغيرة، إذ ان الفريق المكون من (5) أو (6) افراد تكون الخطوط والمسؤوليات واضحة لديهم، ولا يرغب اعضاء الفريق ان يخيبوا ظن بعضهم البعض.

واما في الفرق الكبيرة العدد فيكون من الصعوبة قياس مساهمة كل فرد، وفي مواجهة كل هذا الانعدام في التقدير والاعتراف بالانجازات فان الأفراد ذوي الانجازات العالية سيفقدون الحفز وسيتمكن المتماهلون التهرب من حقيقة عدم قيامهم بعملهم على النحو المطلوب، وهناك سبب اخر يجعل الفرق المصغرة اكثر فاعلية وهو ان الزبون لا يضع بين بيروقراطية غير محددة.

ولهذا السبب قام (Dave Illingworth) المدير العام الاول لشركة (Lexus U،S) باستخدام باعة السيارات في المدن الصغيرة كنموذج نظام هذه الشركة للبيع

بالتقسيط ، فلقد توصل إلى قناعة بان باعة السيارات في المدن الصغيرة لا يستطيعون استغلال أو غش زبائنهم، لان كل فرد في المدينة سيسمع فعلا، بما حدث لذلك فان الباعة في هذه المدن سيحرصون على تكوين علاقات شخصية وتوفير خدمات مميزة وكذلك يفعل باعة (Lexus) الذين ترجموا طريقتهم المشابهة للباعة في المدن الصغيرة إلى نجاح عظيم للشركة بحيث تضاعفت مبيعاتها في بضعة سنوات.

6- <u>**الإصغاء بجدية والتكلم بصراحة**</u>: ان الاتصالات الناجحة تمكن المنظمات من توضيح أولوياتها وتنظم الاستجابات للمشاكل والفرص حسب تطورها، فمثل هذا التفكير يمكن كل الزبائن والموظفين والمجهزين من ارسال اي مشكلة تواجههم مع اي منتجات الأعمال المتطورة ومن التخاطب الكترونيا حول الحلول الممكنة، فلا يبذل المدراء جهدا كبيرا هنا حول تنظيم المداولات في اطار العلاقات الشفافة مع الزبائن، والتركيز يكون على حل المشكلات وتجنبها، ولكن حتى في الشركات التكنلوجية العملاقة مثل (Cisco) فان وسائل الاتصال الاقل تقنية قد تكون في بعض الحالات هي الاكثر تناسبا، ففي كل ليلة يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة السيد (John Chamber) باستقبال احدث التطورات عن (15-20) حسابا رئيسيا عن طريق البريد الصوتي.

يقول بهذا الخصوص (ان البريد الالكتروني صحيح اكثر دقة، ولكني اريد ان اسمع الانفعالات واريد ان اسمع المعوقات، واريد ان اسمع درجة قناعة الزبون بالستراتيجية أو الاسلوب الذي نستخدمه، فلا يمكنني الحصول على كل ذلك عن طريق البريد الالكتروني)، يستنتج من ذلك، ان تعليقات (Chamber) تعكس انحيازه نحو الصراحة، وهو امر طبيعي في منظمات الولاء الكبير للزبائن.

وهذا (Michael Dell) مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة (Dell Computer) كان يتصف بالمباشرة إلى درجة فوق العادة في كلامه مع الموظفين والزبائن

والصحافة وبخاصة عندما يقوم بتحليل اخطائه ومواقع التقصير لديه، ولقد كان هذا الامر واضحا بشكل خاص عندما لم تقم الشركة بالتعامل مع تقديم احد منتجاتها من الحواسيب المحمولة بشكل صحيح في أواخر عام 1992، بحيث هبطت اسعار اسهمها نتيجة لذلك إلى 68٪ ، فبدلا من التهرب من الاسئلة أو التقليل من شأن المشكلة، قام السيد (ميشيل) بالاعتراف لحملة الاسهم والزبائن والباعة والصحافة بانه ارتكب العديد من الاخطاء الستراتيجية والعملية، فقد اعتقد بعض المراقبين انه قد تجاوز الحد باللوم، ولكنه لايرى الامر على هذا النحو وقال :" لاننا قمنا بعرض خطتنا لحل المشكلة بصورة صحيحة ومباشرة، فنحن لانريد ان نفقد ثقتهم (اي الزبائن)".

ان شركة (Dell Computer) صريحة بنفس الدرجة مع الزبائن بخصوص المشاكل الاكثر شيوعا، فيمكن لهم الحصول وبسهولة على معلومات بخصوص الكلفة واصدار الطلبية وبيانات الشحن والمشكلات التقنية عن طريق الانترنيت، كما انه بقيام الشركة بوضع المعلومات الخاصة بالسعر على شبكة الانترنيت فان الاداريين في (ديل) باستطاعتهم تكريس الوقت الذي كانوا سيقضونه في التفاوض بشأن الاسعار في تطوير حلول جديدة وتحسين نوعية الإنتاج.

ويمتد مبدأ الكلام الصريح كذلك إلى البائع، فتقوم شركة (ديل) بتقويمه بشكل دائم بالاعتماد على استمارة يمليها المجهز في مجالات مثل النوعية والمقدرة وتوافر التقنية وتكامل عمليات التجهيز الخاصة على الانترنيت مع تلك ذات الخصوصية بالشركة هذه، فيمكن ايضا للباعة الاتصال في لحظة على الانترنيت ليعرفوا اين يقع مقياس كفائتهم بالنسبة للمجهزين الاخرين في الشركة.

ان معظم شركات الولاء الكبير للزبون صريحة بدرجة مماثلة من ناحية ابلاغهم للموظفين عن حقيقة موقفهم، فيخضع المدراء في العديد من هذه الشركات إلى تقييم ال (360) درجة سنويا وهي عبارة عن تقييم الاداء من قبل الزبائن والإدارة

والزملاء والمرؤوسين الاخرين، ان اعطاء مثل هذه المعلومات يعتبر نصف المعركة فقط فقادة شركات الولاء يعطون نفس المواظبة لحث الموظفين والزبائن على اعطاء تقييمات صريحة عنهم.

وهذا (Jack Brennan) من شركة (Vanguard) إذ يقوم بزيارة مركز الاتصالات التابع للشركة بصوره منتظمة ،إذ يجلس بجانب موظفي الخدمات، ويقوم بالاجابة على تساؤلات الزبائن والتحدث عن الشكاوي التي تصل إلى الشركة، كما يقوم كذلك بتناول وجبة الغداء مع مجاميع من الموظفين في كافتريا الشركة، واهمية المشاركة في هذه الوجبة هو كالآتي :على كل موظف ان يقوم باحضار عدد من الاسئلة أو الشكاوي، إذ ان (Brennan) لا يقوم فقط بالتطرق إلى كل قضية يتم طرحها بل انه يتابع كتابة ملاحظات لكل موظف حضر إلى الغداء مكتوبة بخط اليد ويشرح فيها الخطوات التي اتخذها، ويقوم المدير التنفيذي لشركة (Intuit) السيد (Scott Cook) بتطبيق شئ مشابه لهذه الطريقة وذلك بعقد اجتماعات غداء روتينية مع الموظفين الذين يقوم بتشجيعهم على القيام بطرح الاسئلة والتعبير عن المشكلات بصراحة.

خامسا: استنتاجات لأبداعات الاعمال

1- تواجه منظمات الأعمال المتقدمة في عالم اليوم المتغير، اهمية ادراك الولاء للزبون والاخلاص له احتراما وتقديرا لتعامله معها، ولابد من استخدام مبادئ تطبيقية من قبل الادارات العليا ليضعوا منشاتهم بين صفوف قيادات الولاء، وهنا، يتطلب مكافأة النتائج الصحيحة القائمة على اساس الاحتفاظ بافضل الصفقات للزبائن الاكثر ولاء للشركة، وكذلك الاحتفاظ بافضل الفرص لاكثر الموظفين والشركاء المخلصين لها.

2- أن الإخلاص والوفاء من قبل كل الجمهور المتنفعين، وابرزهم الزبائن تعتبران نقاط قوة ينبغي استغلالها وبما يمكن منظمات الأعمال توليد الارباح المثيرة

لبقائها واستمرارها، وهناك مفاهيم بمثابة وسائل مفيدة لاقناع الزبائن والموظفين والمجهزين للعمل معا للوصول إلى حلول مناسبة، فما لم يكن القادة قد قاموا ببناء علاقات على اساس الولاء شئ اكبر مبدئية من مكاسب اليوم أو اسعار الاسهم، فانهم سوف لا يوقفوا الشركاء عن مغادرة الشركة حينما تحين لهم الفرصة الافضل.

3- وهذا لا يعني القول ان المكاسب واسعار الأسهم ليست بذات الأهمية، فهي بالطبع مهمة، فلا يمكن لشركة ان تعامل الناس بشكل صحيح ما لم تملك القدرة المالية على ذلك، ولكن المستوى العالي من المعاملة الحسنة لا يعوقان الكسب بل يجعلونه ممكنا، لقادة الشركات الولاء التي تتبع الطريق الصحيح يدركون ذلك عن طريق أظهار انهم يؤمنون ان تجارة الأعمال ليست مجرد لعبة حسابية، لكن المنظمة تزدهر عندما يزدهر اعمالها وشركائها، بأختصار لابد من التحول من حالة دفع المستهلك إلى حالة كسبه، ومن اعتباره فريسة، إلى الصياد، هو الذي يختار دونما ضعف أو انبهار، ليس امام منظمة الأعمال من وسيلة امامها، الا ان تشده قبل ان يلتف عليه المنافسون.

4- هنالك مبادئ ستة مهمة لتطوير المنظمات بأتجاه قيادة ولاء الزبون، وهي:

أ- حاجة الإدارة العليا إلى أظهار التزاما بولاء الزبون: ويتمثل بوجود حالة تحسن من قبل الإدارة العليا حول الاهتمام ببواعث الزبون كستراتيجية التزام للحصول على ولائه العالي من أول نظرة من حيث احترامه والتعرف على حاجاته ووضعها موضع التقدير.

ب- تحويل النصائح إلى افعال يقوم متخذ القرار نفسه: فليس كافيا امتلاك المبادئ الصحيحة، فعلى متخذ القرار توضيحها وتثبيتها بقوة لدى الزبائن والموظفين والمجهزين وحملة اسهم الشركة من خلال الاقوال والافعال.

ت- الدخول إلى الملعب بهدف الفوز ثم كسب الزبون: إذا أرادت الإدارة بناء ولاء الزبون فلا يكفي ان يخسر المنافسون، بل يجب ان يفوز الشركاء من الموظفين ونقابات ومجهزين ومستثمرين.

ث- الحرص في الاختيارات: ففي منظمات الولاء العالي تعد العضوية امتيازا، وهناك اختلاف واضح بين ولاء الزبون وتبوء المنصب الوظيفي للقادة والمدراء.

ج- ابقاء الامور في غاية البساطة: ففي عالم شديد التعقيد يحتاج الناس إلى فرق صغيرة تقوم بتبسيط المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية، فهم يحتاجون إلى قواعد بسيطة لتقود إلى عمليات قرار سريعة ودقيقة.

ح- الاصغاء بجدية والتكلم بصراحة: القيام بزيارة مراكز تبادل الحديث ومراكز الاتصالات عبر الانترنيت، واي مكان اخر يعبر فيه الزبائن عن رأيهم، فضلا عن توفير الامان للموظفين ليقدموا انتقاداتهم الصريحة، واستعمال المسوحات ذات الصلة بكشف ولاء الزبون وشرح ما قد تم التوصل اليه والقيام بالابلاغ عن الاجراءات التي سيتم اتخاذها.

مصادر الفصل السادس

1- العنزي، سعد، مبادىء وتطبيقات مفهوم ولاء الزبون لمنشآت الاعمال، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، بغداد العدد (25)، 2003.

2- Berry، L،L Discovering the soul of service: The nine Drivers of Sustainable Business Success, New York، The Free Press، 1999.

3- Bukowitz، W،R Visualizing: Measuring and managing Knowledge, Forbes ,1997:1-12.

4- Crowe، M، ،Intellectual Capital، Business Quarterly، 1997:1-3.

5- Haskett، J،L، W،E Sasser، Jr،، And L،A Schlesinger، The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty satisfaction and Value, New York، The Free Press، 1997.

6- Kerns، Charles ،D، Et al،، Loyalty in Managed Care A Leadership system, Journal of Heal thicare Management ،45:3 may/ June 2000.

7- Porter L،W، R،M Steers And R،T، Mowaday، Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Work, Psychology, Vol، 59، No5، 1974.

8- Reichheld، F،F، The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth، Profits and Lasting Value, Boston، Harvard Business School Press، 1996.

9- Reichheld، F،F، Lead for Loyalty, Harvard Business Review Aug،2001.

10- Robbins ،S،P،، Essentials of Organizational Behavior, New York Prentice Hall ،2000،

11- Seybold Patricia B: Customers ،Com How to Create a Profitable Business for the Internet and Beyond، New York, Times Business، 1998 .

12- Stewart، T،A, Intellectual Capital، The New Wealth of Organizations ،New York: Doubleday – Currency، 1999.

13- Stewart، T،A ، Your Company Most Valuable Asset، Intellectual Capital ،1994:1-9.

الفصل السابع

الابداع في استثمار رأس المال الفكري

الفصل السابع

الابداع في استثمار رأس المال الفكري

• تمهيد

في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، كان نجاح منظمات الأعمال، قد اعتمد على الموارد المادية وقدرات الأنظمة، وبشكل أكثر من اعتمادها على الموارد البشرية. وفي الوقت الحاضر، ونحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect)، وبسرعة مذهلة قدرة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال الفكري (Intellectual capital)، والابتكار (Creativity)، والإبداع (Innovation)، والمعرفة (Knowledge).

على الرغم من أهمية رأس المال الفكري، فانه من المدهش حقاً، ما يزال الاهتمام بإدارته ضعيفاً، وبخاصة المهني منه، وعلى مستوى عدد كبير من المنظمات التصنيعية والخدمية على حدٍ سواء (Quinn, Anderson & Finkelstien, 1995:71). ويقوم الافتراض الأساس لمنظور رأس المال الفكري على أن النمط القديم لقياس القيمة في القيد المزدوج، لا يظهر الحقيقة كاملة، ويعد وسيلة غير كافية لقياس قيمة المنظمة، إذ أنه لا يعالج الموارد أو الموجودات غير الملموسة التي تكوّن أغلب هذه القيمة. ومن هنا ظهرت الحاجة لظهور مفهوم رأس المال الفكري، والذي يضم القيمة غير الملموسة، وبالتالي ويظهر صورة المنظمة كاملة.

وينبغي بعد القراءة المتمعنة للفصل الحالي أن يتم التعرف على مفهوم رأس المال الفكري، وبعض من نماذج إدارته وقياسه واستثماره في منظمات الاعمال المعاصرة، وحقيقته في الحياة الاقتصادية للمجتمعات النامية والمتقدمة. فضلا عن مناقشة أبرز الجوانب الاساسية ذات الصلة بالمستويات الخمسة المكونة للجسد

المعرفي لرأس المال الفكري، وأهم ما يمكن تبريره للخوض بموضوع كبير في ادارة المورد البشري كموجود غير ملموس.

أولا: نماذج في إدارة رأس المال الفكري

لنتأمل في كبريات الشركات العالمية، وفي السلع والخدمات التي تقدمها، ونطرح التساؤلات الآتية :

1. كم يكون في هذه الشركات من أفراد مهنيين، يمكن عدّهم كرأس مال فكري حقيقي ؟
2. كيف استطاعت هذه الشركات ان تجذبهم وتحافظ عليهم ؟
3. كيف استثمرت وجود الأفراد العاملين فيها، وجعلتهم يكونوا رأس مالاً فكرياً؟

ان الفحوى في هذا الجواب يكمن في وجود الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري. وبشكل أكثر عمقاً، فان تلك الموارد البشرية الفاعلة بفكرها، فهي التي صنعت القيمة العالية للاقتصاد الحديث. فلقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المتقدمة، وعلى رأسها الهند واليابان والصين وألمانيا، ليمتد بحيث يشمل كل الإمكانات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المنظمة ككل .

ويُلاحظ ان تلك الدول المتقدمة، لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المبدعين والمفكرين وأصحاب العقول المنتجة، ورأس المال الفكري في المرحلة الراهنة، هو سلاحها الأكثر خطورة في معركة التقدم والرُقيّ. فلم تعد المسألة أعداداً بشرية ضخمة، ولا مساحات شاسعة، إنما أصبحت القوة، لمن يمتلك ناصية العلم والمعرفة.

بلا شك ان أي مجتمع سيحقق الكثير من التقدم، إذا استطاع ان يركز اهتمامه في الإفادة، مما لدى أبنائه من طاقات وقدرات خلّاقة. وفي الفكر الصيني أشار (ماوتسي تونغ) إلى انه " لا توجد بلدان غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة". وللتدليل على الدور الكبير والفاعل الذي يلعبه ذوو القدرات الابتكارية الأصيلة في بناء المجتمع المتقدم، يمكن الاستشهاد بنموذجين وعلى النحو الآتي :(العنزي ونعمة: 2000)

1. **النموذج الهندي**: المجتمع الهندي في حالة فقر شديد، وقد أدرك رجال السياسة الهنود هذه الحقيقة وعلاقتها بالتقدم التكنولوجي الذي يُعد من نتاج رأس المال الفكري، وفي ذلك قال جواهر لال نهرو " لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم" .
2. **النموذج الياباني** : عانت اليابان من وضع شديد الصعوبة بعد الحرب العالمية الثانية، ولكي تتجاوز هذا الوضع، كان لا بد من استثمار حقيقي وفاعل لرأس المال الفكري. وقد جاء في فقرة من تقرير اللجنة اليابانية التي حددت ملامح البناء : "أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتماد اليابان على علمائها ومفكريها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة".

ومما يجدر الإشارة إليه، انه في الوقت الحاضر، حتى في الصناعات الخدمية، أضحى رأس المال الفكري يمكن رؤيته بوضوح في شركات البرمجيات والرعاية الصحية والخدمات المالية والاستشارية والاتصالات، وهذا الشيء ما أؤكده رائد الإدارة وأبو الإدارة الأمريكية الحديثة "بيتر دراكر". والذي أضاف القول بدوره انه في المنظمات التصنيعية يبقى لرأس المال الفكري، تلك الأولوية في توليد القيمة المضافة عِبر الأعمال والمهمات التي يمارسها في أنشطة البحث والتطوير، وتصميم

العمليات والمنتجات، والتسويق، والهندسة المالية، وإدارة الأنظمة، وإدارة الموارد البشرية (Drucker,1991:72) .

وعلى الرغم من كل التوكيد على أهمية رأس المال الفكري، فما يزال الكثير من المديرين، وبخاصة أولئك الذين يعملون في تلك الدول النامية، لا يملكون إجابات عن أسئلة كثيرة تدور حول مفهوم رأس المال الفكري، وكيفية تطويره بهدف زيادة فاعليته، وصناعته على مستوى المنظمات التي يقودونها ولهذا، هذه الأسئلة وغيرها سيجيب عنها هذا الفصل، وبشكل مستفيض لمثل هذا الموضوع الحيوي، الذي لم يتطرق اليه الباحثون على المستوى العربي، وذلك عِبر تحليلات منطقية، وبعد الاستناد لأمثلة واقعية لشركات عالمية كبرى.

ثانيا : الجدل العلمي حول مصطلح رأس المال الفكري

نحن نخوض في توضيح المفهوم، نود القول من البداية انه ليس كل العاملين في المنظمات هم رأس مال فكري، إذ هناك مصطلح رأس المال البشري (Human Capital)، الذي يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المنظمة. وكثير ما يتردد على ألسنة بعض المختصين من ان العاملين جميعهم هم رأس مال أساسي. وبالطبع ان مثل هذا القول ما هو إلا تبسيط مبالغ فيه، إذ ليس كل مهارات العاملين وخبراتهم تُعد رأس مال فكري. ولكن يمكن عدّها كذلك إذا ما كانت هذه المهارات والمعارف والخبرات متميزة، بحيث لا تملك مثلها الشركات المنافسة، إلى جانب ان تكون إستراتيجية إلى المستوى الذي يجعل الزبون ان يدفع ثمناً للاستفادة منها على شكل منتجات وخدمات متميزة (Stewart,1997:7) .

إذن، فالعاملون الذين يكونوا رأس مال فكري للمنظمة، هم الذين (كما يطلق عليهم) بالنجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد عقول بديلاً لهم، وبالتالي هذا ما يجعل بمنظماتهم ان تعدهم موجودات فكرية تقدّر

إدارتها وجودها، ويرى الزبائن متعة ورغبة فيما يقدمونه من عمـل جديـد ومثمـر على الدوام. وقد يكونوا هؤلاء عمال ماهرين ذوو مواهب فكرية فائقة، مهندسين، باحثين، مديرين، رجال بيع وشراء ومال. وقد يكون البعض منهم، وبخاصة من فئة العمال لم يكن تحصيلهم الدراسي سوى الابتدائية. وهذا مـا ينطبـق حالـه بالنسبة لتاركي المدارس في اليابان (Ishida,1986:104).

لقد أشار (Sveiby,1997؛ Ulrich,1998:126) إلى أن رأس المال الفكري أخـذ يغدو أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، فهو المورد الرئيس لما نشتريه ونبيعـه والمـادة الخـام الـتي نعمـل بهـا. وفي الاقتـصاد المعاصـر أصـبح رأس المـال الفكـري (وليس المصادر الطبيعية والآلات، وحتى رأس المال التمويلي) بمثابـة الموجـودات الأكثر أهمية في المنظمات "الموجودات الحيوية"، وأقوى سـلاح تنافسي للمنظمـات ذلك الـذي يكمـن في عقـول العـاملين، ويتمثـل في ولاء الزبـائن الـذين تخـدمهم المنظمة، وتتعلم منهم وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع .

ولعل من المفيد ذكره، انه ومن خلال تطبيـق شـرطيّ تميـز المهـارات والمعـارف وإستراتيجيتها يمكن الحصول على أولئك الأفراد الذين يكونـوا رأس مـال فكـري في المنظمة، ويُطلب المحافظة عليها. وإذا ما وُجد من هؤلاء الأفـراد مـن يمثـل عبئـاً فيجب تطويرهم، وإذا ما صعُب تطوير ذلك، فلابد من التخلص منه. ومـن ذلـك يستنتج ان الشركات تصنيعية كانت أمْ خدمية مدعوة بان يكون أكبر عدد من رأس مالها البشري فكرياً. وبالتالي، فان هذا يتطلـب إدارة مـوارد بـشرية نـشطة تُطـور، وتُدرب، ويُحافظ عليها، وتحفز وتستقطب، وتقوم إلى الحد الذي يتحقق من ورائها الميزة التنافسية في القيادة والابتكار .

أما (Noe, et al.,1994:90؛ Quinn et al.,1996:71)، فقد أوضـحوا أن رأس المال الفكري، لا يعني حيازة شهادة الدكتوراه والماجستير، ولا يعني الملكية الفكرية (مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر) على الرغم من ان ذلك يُعد جزءً

منه ،إذ ان رأس المال الفكري، هو كمية كل شيء يعرفه كل مستخدم، ويمثل حداً تنافسياً للمنظمة. انه معرفة قوة العمل، كأن تكون معرفة العاملين الذين يستنبطون عدة طرق مختلفة لتحسين كفاءة المصنع، انه شبكة العمل الالكتروني التي تنقل المعلومات بسرعة في المنظمة لكي تستطيع ان تتجاوب مع السوق بأسرع من منافسيها .

وطرح الباحثون المختصون في ادارة الموارد البشرية عدة مسميات لرأس المال الفكري منها: القوة العقلية (Brain Power)، ورأس المال المعرفي (Knowledge Capital)، والموجودات المعرفية (Knowledge Assets)، والموجودات غير الملموسة (Intangible Assets). ويتسع مفهوم رأس المال الفكري لديهما، ليشتمل على الخاصية الفكرية مثل: براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر والتأليف، وهذه المسميات كلها ترتكز على أساس واحد، هو قيمة المعرفة التي تكمن في عقول البشر، وان رأس المال الفكري هو ذهنية مجتمعة، تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد المعرفة الجديد.

لقد بدأ الجدل حول رأس المال الفكري ابتداء من الاتفاق على تعريفه، إذ لم يتفق الباحثون حول التعريف الشامل الجامع، بل أعطوا أفكارا ومفاهيم ذات إطار عام. فلقد أوضح بعبارة واضحة (Stewart , 1997 :67) بأنه حزمة نافعة من المعرفة الفنية والاختراعات ومهارات الأفراد والمعلومات حول الزبائن والمجهزين وحملة الأسهم.

من خلال ما تقدم، وباختصار ان رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. ويُعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن مسكه ولا رؤيته أو قياسه بثمن أو بمقدار معين. وهذا بحقيقته بالتالي، هو الذي يجعل رأس المال الفكري ان يتجاهله المديرين ذوي

الـرؤى القـصيرة، ويحـضر في ذهـنهم سـوى الماكينـة والمـواد الأوليـة والأمـوال والتعليمات، وما أكثر هؤلاء المديرين الذين نراهم في الحياة اليومية، وهـم يعرفـون عن ظهر قلب كل موجوداتهم المالية ويغفلون الموجودات الحقيقـة المتمثلـة بـرأس المال الفكري.

ومن هنا يستنتج، ان رأس المـال الفكـري كنـز مـدفون ومهـدور، وقـد يكـون ضائعاً، عاجزا، مجهولا، مكبلا، في الدول النامية .وكم هي العقول والخـبرات الـتي اكتسبت المهارات والمعارف على مرّ السنين، وقد خسرتهم منظماتهم فهجروها بلا رجعة. ورُب سائل يسأل هنا لماذا؟ وذلك لأن هذه المنظمات لم تستطيع تحويل تلك الخبرات والمهارات إلى ممارسات تنفيذية فاعلة على وفق الاحتكام لمعـايير واضـحة وقياس دقيق لنتائج الأعمال أسوة بما تفعله للموجودات المادية الأخرى .

ثالثا : المستويات المعرفية للفكر الحقيقي للعاملين

في إطار ما تم طرحه في الفقرة السابقة، نسأل السؤال الآتـي "مـا الـذي يـسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للأفـراد العـاملين؟ والجـواب بـالطبع يتمثـل بالجـسد أو الجـزء المركـزي للمعرفـة (Body of Knowledge) الـذي يفـترض وجـوده في منظمة الأعمال، وتكون لـه قواعـد صـقل وضـبط وتهـذيب وتحـديث باسـتمرار (Stewart,1997:9). ولمزيـد مـن التوضـيح نـود الإشـارة إلى توكيـد (Quinn et al.,1995) بصدد رأس المال الفكري الذي يمكن عـدّه مـن وجهـة نظـرهم مـورداً معرفياً، إذا ما تحققت في الأفراد المستويات المعرفية الخمسة الآتية :

1- <u>المعرفة الإدراكية</u> (Cognitive Knowledge) : ويتمثل هذا المستوى من المعرفة بالذي أساسه قاعـدة معرفـة ـ مـاذا (Know-What). وتتجلـى هـذه المعرفـة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه في إطار مـا يحققـه الفـرد عبر البرامج التدريبية الواسعة والتعليم المـستمر، والتعلـيم المهـني في الحـصول

على الشهادات العلمية. فمثل هذه المعرفة بالطبع مهمة، لكنها قد لا تكون فاعلة ما لم تتكامل مع المستويات الثلاثة الأخرى اللاحقة.

2- **المهارات المتقدمة** (Advanced Skills): وتُعرف هذه المهارات بقاعدة معرفة ـ كيف (Know-How)، والتي يمكن ان تتحقق من عملية تحويل تعلّم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس. وهكذا، فيمكن عدّ هذه المعرفة أفضل قيمة مقبولة في خلق مستوى المهارة المهنية للفرد.

3- **فهم الأنظمة** (Systems Understanding) : وتتمثل هذه القاعدة في معرفة ـ لماذا (Know-Why)، من حيث التعمق في نسج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف. ويمكن ان يتحقق هذا المستوى من المعرفة من خلال التدريب المنهجي، وصقل المهارات بحيث يساعد ذلك في التحرك بشكل ابعد نحو انجاز المهمات التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة.

4- **الإبداع المُحرّك ذاتياً** (Self-Motivated Creativity) : ويتحدد هذا المستوى بقاعدة رعاية الأفراد لماذا (Care-Why). وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية بغرض التكيف مع النجاح. فالفرد ذو الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة أحيانا تتعطل جهودهم بسبب قلة التخصيص المالي مثلاً. وهذا يعني انه بدون الإبداع المُحرك ذاتياً قد تخسر المنظمة الإفادة من مصارف رأس المال الفكري، فيتدنى الرضا عن الوظيفة والمنظمة ككل. وقد تفضل هذه المنظمة أو تلك في تحقيق تكيّف رأس المال الفكري مع التغيرات التي تحدث في الظروف الخارجية، وبشكل خاص مع تلك الإبداعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم المتقدمة

5- **معرفة التآلف** (Know-Belonging) : وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف الوصول إلى بناء

رأس المال الاجتماعي (Social Capital). وقد يعني في كثير من الأحوال، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الاستفادة من رأس المال البشري، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها، نتيجة لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف تحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.(العنزي:2006)

عليه، فلماذا ينبغي يوجد رأس مال فكري على مستوى كل منظمة تعمل في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين التي يتوقع ان تكون عارمة؟ والجواب، لأن المنظمات المعاصرة ستواجه في كل يوم قادم تغيرات سريعة تتطلب معارف إدراكية عالية المستوى، وزيادة في المهارات المتقدمة بالنسبة للأفراد، وفهم للأنظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغيير، وتتطلع للتفوق والتقدم باستمرار، وبطبيعة الحال، ان ذلك سوف لا يتحقق ما لم تعمل هذه المنظمات على وفق قاعدة رعاية الأفراد ـ لماذا ـ وكيف يشكلون شبكة علاقات متعاونة متآزرة.

ان المستويات الثلاثة من معارف رأس المال الفكري (معرفة ماذا، معرفة كيف، ومعرفة لماذا) يمكن ان تكون موجودة في أنظمة المنظمة نفسها، وقواعد بياناتها، وتقنيات تشغيلها. في حين ان المستوى الرابع (رعاية الأفراد - لماذا)، والمستوى الخامس (كيفية التآلف) غالباً ما يكونان كامنين في ثقافة المنظمة بمكوناتها من قيم العاملين ومعتقداتهم، وشعائر هذه المنظمة وطقوسها وأعرافها.

عليه، يتضح ان قيمة رأس المال الفكري تزداد، وبشكل ملحوظ، على مقياس المنظمة المعرفي لتتحرك من المعرفة الإدراكية إلى الإبداع المُحرك ذاتياً والاستثمار في رأس المال الاجتماعي. ومع كون هذه القاعدة التي يفترض ان تكون، وهذا القول لـ (Quinn, et al., 1995:73)، إلا انه من الملاحظ ان العديد من المنظمات تركز عملياً على التدريب والتثقيف وتطوير المهارات الأساسية أكثر من تركيزها على

تطوير المهارات المتقدمة، وبشكل أقل أو منعدم يكون تركيزها على الأنظمة والمهارات الإبداعية .

ونرى ان نشاطات رأس المال الفكري يفترض ان تتوجه نحو الإبداع، وليس نحو التحسين، وذلك لكون الزبائن بالأساس يحتاجون المعرفة المهنية المفيدة التي تُطور من تقديم السلعة أو الخدمة لهم. ومثل هذا الشيء يمكن رؤيته في اغلب الأعمال التي تؤديها الشركات المالية والمصرفية، والمنظمات الصحية ووحدات الخدمات الاستشارية، إذ يطلب الزبون المتعامل معها، أهمية الاستخدام المتزايد للمهارات فائقة المستوى، وبشكل يتوازى، وتعاملها مع المشكلات المعقدة في الواقع العملي.

وبناءً على ذلك، فانه ينبغي على المديرين أن يجذبوا الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحالات الطارئة والظروف المتغيرة التي تستدعي الإبداع والابتكار، وبالتالي الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى. وهكذا، فانه من يقع تحت لواء رأس المال الفكري هم الأفراد الذين تدربوا وتكونت لديهم الخبرة المتراكمة ليصبحوا الصفوة المختارة والنخبة الممتازة في المنظمة.

رابعا: أسباب الاهتمام برأس المال الفكري

يمكن تحديد أسباب الاهتمام برأس المال الفكري في منظمات الأعمال في المرحلة الراهنة بما يأتي:

1- كونه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ)، وتتمتع بمستو عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف، وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة بمجموعها، وعلاقتها مع المجتمع. أي وبتعبير

آخر لها قدرة على وزن الأمور، وسلامة الحكم، وتقدير المؤثرات الخارجية كلها، والمتغيرات الناجمة عنها .

2- تتنافس منظمات المعرفة على القابليات الجوهرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لديها، لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة، وبذلك غدا رأس المال الفكري مسؤولاً عن تحول الموارد والمعرفة المتميزة إلى أسهامة ومشاركة ذات قيمة اقتصادية في السوق .

3- تصبح مسألة الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة مُلحة قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات، لأن القوى العاملة اليوم تحولت إلى قوى عالمة، واستطاعت ان تُدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر الآلات جديدة. وبالمقابل أفرزت الآلات قوة عمل جديدة تتميز بالمعرفة، وهكذا يكون كلما تعقدت الآلات، زادت الحاجة لهذه القوى العالمة التي تستطيع تشغيلها .

4- ظهور الحاجة في منظمات الأعمال إلى تحديد مردود الاستثمار ليس على الموجودات المالية، بل على الموجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة، سيما ان الاقتصاد الذي نعيشه اليوم هو 'الاقتصاد المعرفي'.

5- يصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة، إذ عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنية ويتضاعف المتنافسون، وتصبح المنتجات قديمة بين ليلة وضحاها، فان المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها في المنظمة، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة (Nonaka,1991:96). وهنا لابد ان تحظى المنظمة بأفراد ذوي إمكانيات خلاّقة، إذا أرادت ان تطور سلعاً أو تقنيات جديدة.

6- يستند الأداء العالي او المتميز فوق المعدل للمنظمة إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات. وأن قدرة المنظمة على أيجاد عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، تستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية عالية من ناحية، وقاعدة

علمية عملية قوية من ناحية أخرى، وبذلك يقع على عاتق منظمة اليوم بناء قاعدة فكرية متينة. (Griffin,1993:528)

خامسا: مكونات رأس المال الفكري

قدمت منظمة (شعاع،1996) استنادا الى أفكار (Stewart,1999:75)، أنموذجاً مفصلاً لرأس المال الفكري، يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة، هي:

1. **رأس المال البشري (Human Capital)** : الفرد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة .

2. **رأس المال الهيكلي (Structural Capital)** : قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها وان قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة والزبون، إذ ترتفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والشركة.

3. **رأس المال الزبائني (Customer Capital)** : وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم. المتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في اعماله وصفقاتها ومد جسور التعاون معه .

إذن، لا يتوالد رأس المال الفكري من الأشياء التي تعمل بمفردها (من رأس المال البشري والهيكلي والزبائني)، وإنما من الترابط فيما بينها جميعاً. ففي سبيل المثال، ان رأس المال الهيكلي الذي يكون على شكل قواعد بيانات وشبكات

حواسيب وبراءات اختراع وإدارة جيدة، يمكن ان تُوقّد ذهن المهندس، ولكن الأدوات الرديئة والبيروقراطية تقلل من قيمته. ومهما يكن ولاء الزبون، عندما يصبح العاملون والنظم في الشركة عاجزين عن مواكبة التغيير التكنولوجي، وعندما لا يشعر العاملون بمسؤولية دورهم في المنظمة وتفاعل مباشر مع الزبائن، ويعرفون نوعية المعرفة والمهارات التي يرغب بها الزبون، فسوف يقلل من قيمة رأس المال الفكري، وبهذا الشكل "يكون رأس المال الفكري غير ذي جدوى، ما لم تتفاعل مكوناته الثلاثة، وليس من فائدة في جلوس شخص حكيم بمفرده في غرفة" (Stewart,1999:78).

سادسا: إدارة استثمار رأس المال الفكري وتطويره

يشبّه المعنيون بالموارد البشرية "أن بقاء رأس المال الفكري مغمورا وغير مهتم به، يكون بمثابة الذهب المدفون أو غير المستخرج، لأن تعزيز القدرات العقلية التي تخلق القيمة المضافة، يتأتى من الاستثمار الكفء له، وإخراج المعرفة الساكنة والكامنة في العقول، وتحريكها ونشرها بغية الاستفادة منها، وبالتالي العمل على تضييق الفجوة بين المعرفة والتطبيق (Knowing-Doing Gap).

لقد قدم (Peffer & Sutton,1999:94) نموذجاً يتألف من ثمان فقرات، كدليل يرشد المنظمات إلى إدارة استثمار رأس المال الفكري من تحويل منظمة الأعمال تلك المعرفة المفيدة لصالح ان تنفذ لخدمة زبائن المنظمة، وهي:

1. <u>**تطبيق فلسفة السبب قبل الأسلوب**</u>: ان السبب في فشل العديد من المنظمات التي اقتفت أثر منظمات ناجحة في التعلّم من تجاربها الناجحة، هو أنها أرادت تعلّم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات بدلاً من معرفتها سبب أتباع هذه الفلسفة، إذ ان المسألة تكمن في الفهم قبل التنفيذ.
2. <u>**تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل وخلق المعرفة لديهم**</u> : "إذا قمت بعمل فسوف تعرفه" إذ ان التعلّم ومحاولة القيام بأشياء مختلفة وتجربتها تُعد احد أهم

وسائل المعرفة. وفي هذا الجانب تركز شركة (Honda) في جعل الأفراد يشاهدون الأجزاء والموقف الحقيقي الذي يعكس فكرة المشاهدة واللمس والاشتراك في العملية الفعلية شرطاً للفهم والتعلّم.

3. <u>تطبيق النظريات أفضل من التركيز على المفاهيم فقط</u>: ان التطبيق للمفاهيم يخلق فرصاً للتعلّم واكتساب المهارات من خلال العمل، لأنه بدون المشاركة في العمل وبدون الدخول لموقع العمل، ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعباً وأقل كفاءة. فالتوجه نحو العمل الفعلي هو الحل الأكيد للنجاح، بدلاً من الاكتفاء بالخطط النظرية، والجدل غير المُجد والمُطول لقيمتها.

4. <u>لا وجود للعمل بدون أخطاء، وانت تعمل واجه الخطأ وما يترتب عليه بجرأة</u>: ما هو رد فعل المنظمة عند ترسيخ فلسفة العمل، فلابد من ان يكون احد العناصر المهمة هو ما سيحدث أثناء وقوع الخطأ وبعده. ومن المعروف ان التحركات وإن كانت على وفق خطط جيدة، لابد من ان يحفّها خطر الفشل. وتحدي اسلوب التعامل مع الخطأ بشكل يدفع رأس مالها الفكري إلى الاشتراك في تحليل ومراجعة ومناقشات ولقاءات.

5. <u>الخوف والتردد يؤدي إلى خلق فجوة بين المعرفة والتطبيق</u> : يتسبب الخوف في المنظمات في مشاكل عديدة، منها قيام رأس المال الفكري بعمل أشياء غير منسجمة وخاطئة وحتى غير معقولة، ولن يُجرب اي فرد شيئاً جديداً إذا ما علم ان عاقبته سيئة وقد تصل الى كارثة تنظيمية.

6. <u>مراعاة المنافسة بين الأفراد والتشجيع عليها</u> : يعد التعاون نتاجا لجهد عام وهدف مشترك، وارتباط نجاح كل فرد بأفكار الآخرين في المجموعة والفريق. فالمنافسة داخل المنظمة تعد أسلوباً أفضل للإدارة ونجاح المنظمة في عالم الاعمال.

7. **قياس الجوانب المهمة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس**: ان أساس اي منظمة أعمال تُدار بشكل ناجح هو الإستراتيجية التي يفهمها كل فرد، والتي يرافقها بعض القياسات القابلة للتنفيذ، ولكن هذه الفكرة البسيطة غالباً ما يغفل التطبيق عنها، فكل ما يقاس هو الذي سيدار ويتحول إلى معتقد ان المنظمة ناجحة في وضع القياسات للامور، وتنفذ أعمالا أكثر.

8. **أن عمل القادة الحقيقي هو في تخصيص الموارد ومعالجة مشكلات العمل**: ان الاختلاف بين المنظمات الناجحة والمتعثرة هو في تحويل المعرفة إلىواقع عملي ملموس، وليس في جذب مواهب ذات قدرات مبدعة فحسب، بل في مراعاة النظم والممارسات الإدارية والقيادية اليومية التي تخلق وتجسّد ثقافة تعمل على ترسيخ المعرفة وتخصيص الموارد المناسبة ونقلها للعمل المناسب، والتصرف بجدية في حل مشكلات الموارد البشرية أول بأول.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول، ان منظمة الأعمال التي تسعى إلى انتزاع موطئ قدم في عالم اليوم، الذي تُعد فيه الافكار الجديدة والمنتجات الجديدة وطرق تنفيذ الأعمال الجديدة، دم الحياة للمنظمات الناجحة، ينبغي لها ان تعمل على حُسن استثمار رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ، ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهما. إذ ان الاختلافات لما تعرفه المنظمات فيما بينها قد تكون بسيطة، مقارنة بقدرتها على التصرف والتنفيذ إزاء المعرفة التي لديها.

ولقد دفع ذلك الأمر كبريات الشركات في العالم مثل (GM)، (Nummi)، (Dow)، (Wal-Mart) إلى أنشاء ما يسمى "مراكز الذكاء" و"وحدات الاستثمار البشري" كما استحدثت وظيفة جديدة هي: مدير إدارة الموجودات غير الملموسة، تتولى مهمة استثمار القدرات الفكرية والعقلية في المنظمة. وهذا ما دعا الى وصف مهمة إدارة رأس المال الفكري بأنها مهمة في غاية الصعوبة.

علّق (Drucker,1999:60) على كيفية إدارة رأس المال الفكري، من خلال الآتي:

1- حتى تصل إنتاجية رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل الآراء والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

2- تغيير وجهات نظر منظماتهم، بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تمتلكه المنظمة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

ويعتقد (العنزي: 2001) أن اغلب المختصين في إدارة الموارد البشرية، يرون في تطوير رأس المال الفكري لصالح تحقيق الاستثمار الناجح على مستوى منظمات الأعمال أن يتم بمراعاة الاهتمام وتطبيق ما يأتي:

1- استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة

ان القليل من الأفراد ربما يتميز ويكون عقلاً مدبراً بحيث يخلق منظمة أعمال ناجحة. والأمثلة في المجتمع الغربي كثيرة على أولئك القليلين الذين أسسوا شركات كبرى بعقلهم وفكرهم المهني. فهذا (Marvin Brown) الذي أسس شركة (Mckinsey & Company) و(Albert Einsten) الذي أسس معهد (Princet) للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية، و(Gates & Ailen) الذين بنيا شركة (Microsoft) [Quinn, et al.,1995:73].

وما نود ذكره هنا، ان هذه الشركات بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكوا ما يمكن ان يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهمات خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية. ولأجل تقديم الأمثلة الداعمة، فيلاحظ ان مثل هذه الشركات تنفق الكثير من

الأموال لصقل مهارات المديرين و الأفراد الآخرين في إطار صناعة القيادات التنفيذية، وذلك بإرسالهم لأرقى المدارس المتخصصة بإدارة الأعمال أمثال (Harvard) و (Chicago) و (Berkeley).

والى جانب ذلك، ان الشركات الكبيرة هذه تولي كل الاهتمام لعملية انتقاء الأفراد الجدد واختيارهم للوظائف المناسبة. ففي سبيل المثال ان شركة (Microsoft) قامت في احد المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعيين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرامجيات، وتخضعهم لاختبارات شخصية ومهنية صعبتين، ليس للتعرف على كونهم يملكون المعرفة الإدراكية (Know-What) فحسب، بل للاطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي ستواجههم في العمل، وفي ظل ظروف تتسم بالتوتر والضغط العاليين. ومثال آخر ان شركة مجموعة فنادق (Four Seasons) تُجري مقابلة (50) خمسون شخص من حملة شهادة الدبلوم العالي بالفندقية وصناعة السياحة، بهدف الحصول على فرد واحد لتستخدمه في احد الوظائف الشاغرة وقد لا تحصل عليه في المقابلة الأولى، فتعلن مرة أخرى وثالثة ورابعة .

ان قوة التحمل وتميز المهارة والالتزام تُعد من ابرز العوامل المؤثرة في نجاح هؤلاء المتقدمين للعمل في مثل هذه الشركات العملاقة. والإدارة المعنية باختيارهم تصرف الوقت وتبذل الجهد وتنفق المال لتضعهم في صف أولئك العاملين القدامى الممتازين. وقد تقوم هذه الشركات باستخدام الأساليب الكمية لمشروعات تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب، مثل أساليب النقل والتخصيص في البرمجة الخطية وسلسلة ماركوف في تحليل عبء العمل وغيرها. عليه، ولكون أكثر الأفراد الجيدين من ذوي المهن والحرف يرغبوا في العمل مع الأفضل ممن هم في مجالهم، فإن الشركات القائدة يمكنها ان تجذب المهارات الأفضل (Recruit the Best)، وتنتقي المواهب، بشكل أكثر من المنافسين، بحكم كون هؤلاء الأفراد الجدد يعرفوا

أنهم سيعملون، مثلاً في (Microsoft) أو (Revlon) أو (PepsiCo) التـي تـؤمن بقاعدة (Seek out and Stay)، أي ابحث عن الأفراد الجيدين وحافظ على بقـائهم أطول مدة ما يمكن.

والى جانب ذلك كله، ان الأفراد الجدد والقدامى في هـذه الـشركة سيـشتركون حقاً في الاستشارة وانظمة المكافآت الجزية، عندما يكونوا في المقدمة، وبالتالي يكونوا رأس مالها الفكري ومخزون مهاراتها، ومن هنا يمكن بناء مـصرف كـبير للمواهـب كما تسميه شركة (PepsiCo) والـتي تعتـبر بـدورها الاسـتقطاب (Recruitment) عملية دائمة، وتشكل واحدة من أولويات الإدارة العليا فيها.

2- التنشيط المكثف لتطوير الأفراد من البداية

ان العمل على وفق قاعدة معرفة- كيف (Know-How) يُطور الأفراد بـسرعة مذهلة من حيث تنمية أساليب التعامل مع المشكلات الواقعية المعقدة. هذا بالتالي يجعل هؤلاء الأفراد ان يعرفوا جيداً ان منحنى الـتعلم (Learning Curve) يعتمـد وبدرجة كبيرة على قدرتهم التفاعلية مع الزبائن، وتحـت أشـراف دقيـق مـن قبـل الإدارة العليا. فهذه شركة (Microsoft) مرة عيّنت مُطوريّ برامج على شكل فرق من (3-7) فرد، وتحت أشراف متخصصين قدامى، وذلك لغـرض القيـام بتـصميم أنظمة برمجيات جديدة معقدة لتلبية حاجات الزبائن. وفي ظـل (كمـا تـسميه هـذه الشركة) أسطورة العمل (80) ثمانون ساعة في الأسبوع، بحيث يمتد العمـل حتـى ساعات متأخـرة من الليل، إلاّ مثالاً رائعاً تعتز به الشركة، ويأتـي هذا الاعتزاز من شعور هؤلاء المُطورِين بالفخر أنهم يعملون في خدمة الزبائـن، وهـذا بـدوره قـاد الشركة بالفعل من زيادة عدد الموهوبين، وارتفاع مستوى منحنـى التعلّـم لـديهم، وبشكل أعلى مما قد يرفعه التدريب مثلاً (Quinn, et al., 1995:73) .

أن الأفراد الذين يمرون بهذه التجارب العميقة في مجال تطوير المهارات المتقدمـة يكون بمقدورهم امتلاك قيمة أكبر وخبرة أعمق بالمقارنة مع نظائرهم الـذين يمـروا

بخبرة أقل من جرّاء تدريبهم مدة (6) ستة شهور إلى سنة في احد المراكز المهنية للتدريب.

إذ ن ففكرة التطوير ألفرقي للمهارات في شركة (Microsoft) قد تُمكّن الأفراد من التفاعل مع الناظمة الداخلية على وفق تطبيق قاعدة (معرفة ـ لماذا)، والتعرف على شركتهم هذه وأهدافها وثقافاتها. واما قاعدة (رعاية الأفراد ـ لماذا) فيمكن ان تتحقق من خلال الحرص على العناية العالية والاهتمام الدقيق بالكفاءات والمواهب باستخدام انظمه المكافآت. لذلك فان كل الشركات الكبيرة تقريباً، تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة منذ البداية، لكونه من وجهة نظر إدارتها تمثل قيمة ثقافية عليا .

3- استخدام ما يعرفه الأفراد، وجمع أسهاماتهم ومناقشتها باستمرار

لا بد من استخدام المعلومات الموجودة في إذهان الأفراد أولاً بأول. وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم، بتوفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات، وبدون تدخل أصحاب العقول المتحجرة من مديرين وموظفين تقليديين .

ويرى (Schuster, et al., 1995:10) في هذا الجانب انه من الضروري ان يُستخدم مبدأ الإدارة على المكشوف (Open-Book Management)، بحيث تفتح الشركة سجلاتها للعاملين وتُطلعهم على الأرقام المهمة، وتصارحهم بالإنجازات والإخفاقات عِبر لقاءات ودية منظمة كل أسبوع مثلاً. وفي هذه الحالة، قد يتفهم أفراد الشركة المعنية رواية الأرقام الواردة في السجلات والقوائم المالية والميزانيات العامة المفتوحة لهم.

وسيبدأ هنا كل فرد في إدراك أو تخيُل سيناريو أو مشهد الأداء من وجهة نظره بعد أجراء إسقاطات معينة في العمل، ومن ثم يتم وضع اقتراحات جادة تُرسل إلى الإدارة العليا. ففي الشركة التي تتبع الإدارة على المكشوف سيرتفع عدد الأفراد

الذين يساهموا في زيادة الافكار التي تصب في زيادة رأس المال الفكري الذي سيتوجه نحو سبيل جودة المنتجات وتخفيض الكلف .

4- زيادة تحديات العمل الحاسمة لتطوير العقل وتحفيزه

ان الفكر أو العقل ينمو عندما يمر الأفراد بتحديات جدية وحاسمة، فقادة أكبر الشركات يميلون إلى أن يكونوا ذوو رؤى مستقبلية بعيدة الأمد، ولا يتحملون تلك الجهود فاترة الحماس (Quinn, et al., 1995:74). ولهذا فالمنظمات الناجحة هي التي تضع أهدافا واسعة المدى (Stretch Goals). ولقد فعل مثل ذلك، مدير شركة (hp) السيد (William Hewlett)، عندما وضع هدف تحسين الأداء بـ(50%)، والسيد (Robert Kalvin) صاحب شركة (Motorola) الذي حدد لشركته معياراً لتحسين النوعية يُقدر بـ(6) ستة مرات .

قد يتحمل بعض القادة الناجحين مثل هذه المسؤولية كرغبة حقيقية لهم وقيم سامية، والبعض الآخر قد يتنصل عنها تماماً. ولكن من وجهة نظر الباحث ان الشركات الفاعلة التي تسعى لتطوير رأسمالها الفكري عليها ومن خلال أفرادها، ان تسعى وبثبات إلى وضع تحديات حاسمة في أنظمة تشغيلها وأهدافها وبيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي ونسيجها .

5- تطبيق مبدأ الجماعات الحماسية لأغراض التطوير والتعليم

تحتاج المنظمات التي تريد تطوير رأس مالها الفكري، في أغلب الأحيان إلى الجماعات أو فرق العمل التي لا تراقبها الإدارة، وهذه الجماعات التي تُعرف بالحماسية (Hot Group)، والتي هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمقامرة والمهمات الصعبة التي يمكن أن تُؤدى بوقت قصير (Leavitt & Blumen,1995:109). فقد يجعل توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات أن يشعروا بالحيوية والتفاؤل والفعل النشيط. والأعضاء داخل هذه الجماعات يستخدمون أفكارهم

أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل أو انجاز المهمات المناطة بهم. وبحكم إدارة هذه الجماعات تتنامى الافكار، ويتطور بالتالي رأس المال الفكري .

6- التقويم العادل، وغربلة العاملين الذين لا يضيفون قيمة للمنظمة

يرغب الأفراد عادة أن يُقيّموا ويتنافسوا ليعرفوا أنهم متفوقون على أندادهم. والتقويم الذي يرغبه من يقع في خانة رأس المال الفكري، يفترض ان يكون موضوعياً وعادلاً، ويُفترض ان يجري من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونوا في قمة حقل تخصصهم. لذلك، فان المنافسة غير الشريفة وتقويم الأداء المتذبذب يُعدان أمران ثقيلان ينعكس سلبياً على تطوير رأس المال الفكري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات. ومما يذكر ان المنظمات الكبيرة تُمَيّز اليوم عن غيرها من حيث كونها تمنح أفرادها العاملين تلك الاستحقاقات الصحيحة والثناء الموضوعي.

سابعا: قياس رأس المال الفكري على مستوى منظمة الأعمال

تكمن المشكلة الأساس لرأس المال الفكري في صعوبة قياسه، ولكن هنالك بالمقابل ولعاً واسعاً به استجابة للضغوط البيئية الكبيرة على المنظمات، والتي تكمن في كسب المزايا التنافسية الصعبة عن طريق رأس المال الفكري الذي يظهر القيمة غير المنظورة، ويقدم المقدرة الاتجاهية لمستقبلها (Edvinsson &Malon ،1997:20)؛ (Endres,1997:50). فكيف يمكن وضع تقييم مادي للموجودات غير المحسوسة أو غير المرئية التي تكوَّن منها رأس المال الفكري ؟ فمثلا ان قيمة العلماء في المعمل تضمن قدرتهم على تحقيق اكتشافات مستقبلية فكيف يمكن قياس ذلك مادياً ؟ وعلى الرغم من احد لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة، إلا ان النتيجة التي خلصت إليها معظم المنظمات تثبت ان الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري، يعتمد إلى حد

كبير على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة (Stewart,1997:222) .

يكون رأس المال الفكري موجوداً بوجود العاملين والخبراء القائمين على أداء الأعمال التي تضيف قيمة للزبائن. وهنا لابد من تتبع خبرة ومهارة ومعرفة العاملين وقياسها، التي تُعد كأحد أساليب قياس رأس المال الفكري للمنظمة. وذكر (Stewart,1997) مجموعة من البيانات التي يمكن استخدامها، والرجوع إليها لقياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة الواحدة :

1. نسبة رأس المال الفكري إلى إجمالي العاملين.
2. متوسط عدد سنيّ الخبرة العملية للموجودات الفكرية.
3. معدل دوران توظيف الموجودات الفكرية.
4. مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
5. معدل تولي الموجودات الفكرية لمناصب قيادية.
6. إمكانية أو عدم إمكانية قيام المنافسين باستقطاب بعض الذين يعملون في منظمتك وتوظيفهم.
7. الموقع في السوق والسمعة في مجال العمل.
8. قدرة الخبراء على إيجاد منتجات وخدمات جديدة لحل مشكلات قائمة أو متوقعة سيواجهها زبائن الشركة.
9. نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي المبيعات على مدى ثلاث سنوات.
10. كم من الوقت تحتاج لتطوير منتجات جديدة وتقديمها للأسواق ؟
11. ما نسبة اقتراحات الزبائن التي يتم الأخذ بها ؟

12. ما العلاقة بين الإيرادات من ناحية وكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية من ناحية اهرى ؟

أكد (Stewart) في هذا الجانب أيضاً، انه لا يوجد مقياس أكثر انتشاراً لتقييم رأس المال الفكري من استطلاعات رضا الزبائن وولائهم، لكن الاستطلاعات التي تسأل: ما رأيك بشركتنا ؟ تُعد أدوات قياس غير علمية ولا يمكن ان يعتد بها، لأن مقاييس رضا الزبائن وولائهم يجب ان تربط بين الرضا والنتائج المالية والمنتجات الجديدة. ويتفق الكثيرون من الباحثين المتخصصين بالموارد البشرية مع (Stewart) في اعتبار رضا الزبائن وولائهم مصدر مهم لقياس رأس المال الفكري، فيعتقد استحالة نمو القيمة بغير جذب زبائن جُدد والحفاظ على الزبائن الدائمين. كما قدم الباحث نفسه أسلوباً عملياً في كيفية احتفاظ المنظمة بالزبائن ذوي الولاء لها والذي يتلخص بما يأتي: (شعاع،1996)

1- تكوين حلف أو اتفاقية مع الزبائن، بشكل يفيد الطرفين معاً. فمن خلال الاتصال بالزبائن يمكن التعرّف على رأيهم بالمنتجات القائمة وقياس استجاباتهم لها .

2- تبنّي نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون، مع حصول المنظمة في الوقت نفسه على أرباح كافية، لذا فان تطوير نظماً تلائم أولويات الزبائن، هو ما يحدد قدرة المنظمة على التجاوب مع حاجات الزبائن.

اما (Miller,1998:3)، فقد رأى ان العلاقات بين الزبائن والمنظمة قد تعقدت في عصر المعلومات. والسبب هو ان الزبائن اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي. ومع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعاً لزيادة علمه باسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها. لذا، فأن التجاوب مع أولويات الزبائن يُعد مقياساً مهماً لتقييم رأس المال الفكري، لأن المنظمة الناجحة في سوق اليوم هي التي تُلبي احتياجات الزبائن

ورغباتهم، ففي سبيل المثال صار لنظام التوزيع الأكفأ الذي يوفر وقت الزبون الأهمية نفسها لحداثة المنتج وقدرته على نيل أعجاب الزبون، وبذلك أصبح مفتاح امتلاك المنظمة للوضع التنافسي الأفضل هو تقديمها لعروض متكاملة تطابق أولويات الزبائن .

وفي هذا الصدد، أشار (Brown,1998:2) إلى أن تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة وتفعيلها، يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية فيها يبين مدى الاستفادة منها، واقترح الباحث نفسه إتباع الخطوات الآتية لقياس رأس المال الفكري :

1. تشكيل فريق عمل : فمن غير الحكمة ان تحسب رأس المال الفكري بمفردك، لأن هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات، فعينة من العاملين يكون لهم رؤية متكاملة أو أكثر اتضاحاً من شخص واحد .
2. تحديد قاعدة رأس المال الفكري لدى المنظمة : من خلال التعرف على الآتي:
   - مدى ابتكار وتجديد سلع وخدمات وخطوط إنتاجية جديدة ؟
   - مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين، ممن يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة؟
   - مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم؟
   - مدى التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها؟
   - مدى المحافظة علة موقع متميز في السوق ؟
3. وضع قاعدة بيانات للأسئلة المطروحة والإجابات المتحصلة: عندما يتم تجميع الأجوبة في إيجاز بليغ محكم، عندئذٍ تستطيع المنظمة الوقوف على نقاط القوة والضعف التي لديها وبالتالي العمل على تعزيز الموجودات الفكرية سواء من خلال التدريب الشامل والمتقدم أو توسيع شبكة الاتصالات مع المستخدمين الآخرين والزبائن ومعالجة نقاط الضعف وتجاوزها.

طرح (Abdolmohammadi & Greenlay,1999) ثلاثة أساليب لقياس رأس المال الفكري التي تضم القياس المالي والقياس الوصفي، وعلى النحو الآتي (العنزي وعبيد:2001؛ سلمان : 2005)

1. **العائد على الموجودات (Return on Assets – ROA-)** : يحسب العائد على الموجودات بتقسيم الأرباح الصافية (بعد الفوائد والضرائب) على إجمالي الموجودات. وتقيس هذه النسبة إنتاجية أو ربحية استثمارات الشركة القصيرة والطويلة الأجل كافة. وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فأنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات الشركة الناجمة من عدم وجود مقدرة عقلية متمكنة من توجيه استثمارات الشركة بالاتجاه الصحيح، أما إذ ا كانت النسبة مرتفعة فان تدل على وجود رأس المال الفكري وبالتالي كفاءة سياسات الشركة الاستثمارية والتشغيلية.

2. **نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم (Market to Book Value Per Share)** : والتي تُعد ابسط طريقة لقياس رأس المال الفكري، وهي قياس الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية. فالقيمة الاسمية: هي مجموع الموجودات الثابتة للمنظمة (المصانع، والمعدات، والموجودات، والأموال السائلة في المصارف مطروحاً منها الديون). والقيمة السوقية : هي القيمة الكلية لأسهمها، وتكون عادة أعلى (وأحياناً أعلى بكثير) من القيمة الاسمية. فلماذا إذن، يدفع الناس أكثر بكثير من القيمة الحقيقية للموجودات الثابتة لأي منظمة؟ السبب هو رأس المال الفكري، فقيمة أسهم شركة (Microsoft) مثلاً، ليست مبنية على قيمة مصانعها أو مبانيها، بل على قيمة قدرتها على تطوير وإخراج منتجات جديدة، والتحكم في معايير وتقنيات برمجيات الحاسبات الشخصية، وتكوين أحلاف واتفاقيات مع شركات أخرى. وعلى هذا الأساس، فأن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة

السوقية لأية منظمة، وكلما زاد اتساعاً، كلما أدرك ان المنظمة أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها، وأقل اعتماداً على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توافر رأس المال الفكري .

3. **طريقة رأس المال الفكري المباشر (Direct Intellectual CapitalMethod):**
تُعد من أدق الطرق لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة (IC) بتشخيص المكونات المختلف له. وحالما تُحدد هذه المكونات بدقة فيمكن تقييمها بشكل مباشر. ان هذه الطريقة تركز في مكونات موجودات السوق مثل رضا الزبون وولائه، والموجودات المعنوية مثل براءات الاختراع، والموجودات التقنية مثل المعرفة، والموجودات البشرية مثل التعلّم والتدريب، والموجودات الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى الشركة المراد قياس رأسمالها الفكري يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضح لموجوداتها الفكرية .

وأما (Malone,1997)، فقد طرح مجموعة من المقاييس المالية لقياس رأس المال الفكري، وعلى النحو الآتي:

1. العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح قبل الضريبة / القيمة المضافة.
2. القيمة السوقية (وحدة نقدية).
3. نفقات التدريب / النفقات الإدارية (٪).
4. نفقات تشجيع العاملين وتحسينهم / إجمالي المصروفات (٪).
5. المنتجات الجديدة / عائلة المنتج (٪).
6. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات IT (وحدة نقدية).
7. نفقات البحث والتطوير / اجمالي النفقات الإدارية (٪).

8. نفقات حماية العلامة التجارية / النفقات التسويقية (٪).

9. نسبة براءات الاختراع المستثمرة / أجمالي براءات الاختراع (٪).

10. نفقات الإعانات / أجمالي المصروفات (٪).

11. نفقات السلع والخدمات المجانية / أجمالي المصروفات (٪).

يعتقد (Buren & Mark :1999) ان الجهود المبذولة لمواجهة تحديات القياس المحيطة برأس المال الفكري، والتي تتدرج بنوعين أساسيين : (سلمان: 2005)

1- **تقييم مخزون رأس المال الفكري**: إذ ان ابسط شكل لهذا النوع هو عمل جرد صريح لرأس المال الفكري في المنظمة تتضمن: عدد براءات الاختراع، وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية .

2- **تقييم فاعلية المنظمة**: ان هذا النوع من القياس يتجاوز قيمة مخزون رأس المال الفكري إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها، إذ يهتم بالجانب الإنتاجي، فضلاً عن جانب المدخولات. وان الغاية من تقييم الفاعلية هي التأكد من تحقيق الكسب المالي من خلال إدارة المعرفة. وبالإمكان تصنيف قياسات الفاعلية إلى نوعين: يقيس الفاعلية، مثل التغيرات في القيمة النقدية لمخزون رأس المال الفكري في المنظمة، ويقيس تأثير إدارة المعرفة في الأداء المالي، أي كيفية تحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال التمويل.

ثامنا: صناعة رأس المال الفكري بحسب تجارب المنظمات الكبرى

تتطلب عملية صناعة رأس المال الفكري استخدام طرقاً للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة ، والتصاميم التنظيمية الملائمة. فلسنوات عدة مضت كانت هناك أساليب كثيرة استخدمتها الشركات الكبيرة في صناعة الأفراد الذين يكونوا في عِداد رأس المال الفكري وذلك بإشراكهم في برامج تدريبية مكثفة أكثر من المنافسين أو عن طريق زيادة عدد المساعدين لكل فرد صاحب

مهنـة .وان مثـل هـذه الأسـاليب يـصلح تطبيقهـا في حقـول المحاسبة والمحامـاة والاستشارات. إذن، فماذا بشأن الأساليب المعاصرة لرأس المال الفكري وصناعته. فقد ظَهّرت البحـوث والدراسات النظريـة ان المعرفـة التـي يمكن زيادتها أو رفعها لكي تصبح من موجودات الشركة المعرفية، يمكن تلقيها عِبر ما طورتـه الـشركات العالمية الكبرى، والتي تُعد هذه بمثابة مبـادئ موضـوعية يمكـن أن تـصلح لـصناعة رأس المال الفكري، ومن بينها ما يأتي: (العنزي : 2001؛ Quinn, et al., 1995:74).

1- تعزيز مقدرات الأفراد في مجال حل المشكلات بالرجوع الى أنظمة البرمجيات

ان جوهر المقدرة الفكرية للأفراد في المنظمات المالية على سبيل المثال في شـركة (Merrill Lynch)، ومصرف (State Street) يكمن في خـبراتهم أولاً، وبرمجيـات الحاسوب التي تجمع وتحلل البيانات ذات الصلة بقرارات الاستثمار. فالقليـل مـن خبراء المال ذوي المهارات التحليلية الفائقـة يعملـون مـع خـبراء آخـرين في مجـال قواعد البيانات المبرمجة على الحاسوب، فيحدث الذكاء العالي للمختصين في مجـال السوق ووضع السيناريوهات، ودراسة الأوضاع الاقتصادية، وبطريقة باهرة بحيث لا يصل نتائجها أياً من الشركات أو المصارف المنافسة.

ويعـد ذلـك تقـوم أنظمـة البرمجيـات بتوزيـع نتـائج توصـيات الاسـتثمار إلى السماسرة على شكل مخرجات جزئية. والسماسرة بدورهم يقوموا بخلق قيمة أعلى لهـذه الاسـتثمارات بإعطـائهم النـصيحة والمشورة الـدقيقتين للزبـائن، وبمـا يفـي باحتياجات كـل مـنهم علـى حـدة. وعليـه يمكـن ان نتـصور ان تلـك الـشركات المالية كأنها مركز ترتبط بالزبائن على وفق درجات متفاوتـة مـن المعرفـة. ولنعـود إلى شركة (Merrill Lynch) مرة ثانية، ويود الباحث تفصيل الأسلوب المعتمد من قبلـها في صـناعة رأس المـال الفكـري، حيـث انهـا تجـزأ أعمـال الـسماسرة إلى (18000) سمسار، يُديروا هؤلاء بـدورهم أكثـر مـن (500) مكتـب موزعـة بـشكل عـشوائي علـى رقعـة جغرافيـة كـبيرة، ويقـدمون للزبـائن البـدائل

الاستثمارية (Quinn, et al., 1995:74). والسمسار الذي يمارس بيع الخدمة المالية، لا يُعد عمله هذا تخصصياً في النشاط المالي، فيكفيه سنة أو سنتين من التدريب المتقدم أو الخبرة العملية ليكون سمساراً ناجحاً. ومع ذلك، فان هؤلاء السماسرة يُلاحظ إنهم يخدمون ملايين الزبائن في انحاء العالم، في تقديمهم للنصائح الاستثمارية المهمة، وبالتفاصيل المعلوماتية المتجددة، وبمختلف المواضيع المالية المعقدة .

يُلاحظ مما تقدم، ان أنظمة المعلومات المتقدمة تجعل من صناعة رأس المال الفكري عملاً ممكناً وسهلاً، فالإفادة من الأنظمة الحاسوبية وتطويرها لصالح الأفراد العاملين يجعل منحنى الخبرة (Expert Curve) للشركة عالياً بحيث ان الأفراد قليليّ التدريب يحققون مستويات أداء فعالة مقارنة ب الأفراد ذوي الخبرة الفائقة والمواهب المتقدمة. والعمل الشبكي في أطار الأنظمة الحاسوبية يُزيد من المعرفة التخصصية للسماسرة بحكم وجود البرمجيات المناسبة والقدرات الاتصالية العالية اللتان تعدان هنا بمثابة خدمات تدريبية مستمرة. وكما ان هذه الأنظمة تضمن ان السماسرة يلتزمون بالتعليمات ويعالجون الأخطاء الحسابية والمشكلات المكتبية، ويزودون الزبائن بالمعلومات السوقية. وبالطبع ان كل ذلك يرفع من ذكاء الأفراد ومعرفتهم، ويجعل رأس المال الفكري في قمته وذروته .

وخلاصة القول، ان تقنيات المعلومات هنا تسمح بصناعة رأس المال الفكري أو كما يسميهم (Hellriegal & Slocum,1997:659)، بصناع المعرفة (Knowledge Workers) بطريقة جديدة فاعلة ومرنة. فالسماسرة يمكنهم هنا إدارة وحداتهم الصغيرة وحساباتهم بشكل مستقل عِبر سيطرة الكترونية على الحاسوب في مركز الشركة بعيداً عن الروتين واجتهادات الأفراد المختصين ذوي المهارات المتقدمة. وبالنتيجة ان الأعمال هذه ستكون ذات تحدي ومجزية بتلك

العوائد العادلة التي تُقدم على ساس العمـل الجـاد والمتميـز الـذي يخـدم الزبـائن بأحسن صورة تفوق ما يقدمه المنافسين .

2- التغلب على معارضة المهنيين بمشاركتهم في المعلومات

تعد المشاركة في المعلومات قضية جوهرية، وذلك لأن الموجودات الفكرية تزداد قيمتها بزيادة الاستخدام على عكس الموجودات المالية. فقد تنمو الدافعية والأفكار والمعلومات عندما تستعمل على أساس المبدأ الجماعي فمنحنيات الخـبرة والـتعلّم تملكان هذه الخاصية. والفكرة الأساسية لنظرية الاتصالات تـرى ان مزايـا العمـل الشبكي تؤشر انه ينمـو بتوسـع الاتـصالات وزيـادة الفاعـل منهـا. ويمكـن رؤيـة حدوث مثل هذا النمو ببساطة، فلـو تبـادل شخـصان المعلومـات بينهمـا، فأنهمـا سيمتلكان نمواً مباشراً وبشكل خطي للخبرة والمعلومات. ولكـن إذا شـارك هـذان الشخـصان المعلومــات الجديــدة مــع آخــرين، فــستكون الفائــدة ذات دلالات اكبر وأعم.

ومما يُذكر هنا، ان الشركات التي تتعلم من خارجها، وبشكل محدد مـن الزبـائن سيكون بمقدورها ان تصمم برمجيات متقدمة، يمكن من خلالها الحصول على فائـدة أشمل. والنتائج المتحققة لاستخدام هذا النمو ذات معنـى عميـق، إذ انـه بـامتلاك معلومات ذات قاعدة تنافسية تـتمكن الـشركة ان تحـافظ علـى قيادتهـا للـسوق، ويصبح من الصعب على المنافسين الوصول إليها. ويتطلب التغلب على المعارضـة العادية للمختصين بمشاركتهم فيمـا يمتلكونـه مـن معرفـة الانـدفاع نحـو المـشاركة الحقيقية والفعلية. فعندما يُطلب من هؤلاء الأفراد حلولاً للمـساعدة، فـإذا كانـت فردية، فان الاستجابة تكون بطيئة بحكم انعدام الـدافع القـوي لـضرورة المـشاركة وأهميته. وفي إطار هذه المشاركة ينبغي مراعاة خصوصيات كل مهنة وتخصص.

يقل العديد من المختصين والمهنيين احترامهم وتقديرهم لمـن يـأتي مـن خـارج تخصصهم لكي يُقيّمهم، حتى ولو أفترض ان كل الأطراف تسعى إلى نفس الهـدف

وذلك بحكم وجود حالات الصراع المحتملة بين الأفراد والجماعات فيلاحظ في الشركات التصنيعية ان الباحثين يترفعون عن مصممي الإنتاج، ومصممي الإنتاج يترفعون على المهندسين. وفي منظمات الرعاية الصحية يُلاحظ ان الباحثين يترفعون على الصيدلانيين، كونهم من وجهة نظرهم لا يفهمون المسببات المرضية، والصيدلانيين أنفسهم يترفعون على الباحثين كونهم وبحسب وجهة نظرهم لا يفهمون التنوع العملي لدواء المريض. والممرضات يترفعن على الأطباء والصيدلانيين. والمجموعات الثلاثة هذه بدورها تترفع على الإداريين إذ يعدونهم بيروقراطيين غير منتجين .

ولتسهيل المشاركة في المعلومات بغرض التغلب على معارضة الأفراد المهنيين، فإن رئيس شركة تكساس للمعدات (TI) السيد (Anderson) طوَّر نظاماً الكترونياً يربط (82000) موظف يعملون في هذه الشركة بـ(360) مكتب موزعة في (76) بلد ومدينة. ولقد عرف هذا النظام بالشبكة –Net– (Hellriegel & Slocum,1997:649). فالشبكة هذه ربطت حوالي (85٪) من أفراد الشركة عِبر بيانات صورية وصوتية، تسمح للخبراء (الذين يطرحون المشكلات على لائحة مرئية الكترونية) ان تتم المعالجة لما يتعلق بالزبائن، وفي أي بقعة في العالم. وعلى هذا الأساس، فان هدف الشركة يصب بطريقة وأخرى في قدراتها العالية في التعامل مع الحالات الطارئة ووضع الحلول الممكنة لمشكلات الزبائن. ولقد صرفت شركة (TI) صرفت ملايين الدولارات حتماً على الحواسيب والسفر وتدريب المهنيين، ليس بهدف التغيير فحسب، بل يكمن ساس الهدف في صناعة رأس المال الفكري من خلال إجراء التغييرات في جوهر الثقافة التنظيمية من حيث التحول من المدخل الفردي إلى النظام الجماعي، وتغيير مفاهيم المشاركة بعيداً عن التبجح بمفاهيم الأناقة التقنية (Technological Elegance) .

3- التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المقلوبة

طرحت الكثير من المنظمات الناجحة أمثلة، قد تخلت عن استعمال الهياكل الهرمية وأخذت تنظم نفسها في أشكال تنظيمية مرتبة بطريقة معينة في استخدام رأس المال الفكري، والذي يخلق القيمة الكبرى والفائدة العظمى. وهذا يعني ان هذه المنظمات، قد كسرت طوق التفكير التقليدي حول دور المدير كقوة في التوجيه والإرشاد. وتُعد شركة (Nova Care) التي هي الجهز الأعظم لرعاية إعادة التأهيل الطبي في الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الشركات التي تملك رأس مال فكري يقدر بـ (5000) فرد من أخصائيي المعالجة الفسلجية وباحثين وأطباء ...الخ، يقدمون خبرتهم الاحترافية إلى المرضى في (2090) موقع بـ (40) ولاية. ولكي يكون هؤلاء الأخصائيين متميزين في أعمالهم، فلابد ان يكونوا بأعلى مستوى تدريبي، ودراية مستمرة باحثن التطبيقات العملية في مجال اختصاصهم. ولأجل ان يكرس المعالجون وقتهم في خدمة المرضى، فقد أعفتهم من المهمات الإدارية، ونظمت مسؤوليات أعمالهم من خلال تهيئة عقودهم وإدارتها، وأعداد وجدولة التقارير حول ما يقدمونه من عناية للمرضى، إضافة إلى إدارة حساباتهم ومجالاتها الائتمانية، وتوفير التدريب المتقدم لهم وزيادة عوائدهم .

لقد أشار السيد (John H. Foster) المدير التنفيذي الأعلى لهذه الشركة إلى ان المعالجين هم رؤسائي، وكل المديرين والمشرفين يقدمون لهم التحليلات والدعم الإداري. وهنا يتضح أن عمل المديرين قد تغير، فبدلاً من أن يصدروا الأوامر، ولرفع الحواجز، فأنهم يوزعون الموارد ويرعوا الدراسات والبحوث. ولذلك فان عملهم أصبح استشارياً يسند الثقافة الجديدة للشركة ويدعم أنظمتها. فالمنظمات المقلوبة (Inverting Organizations) ،وعلى وفق مثال شركة (Nova Care) تجعل الخبراء يُسخّرون معرفتهم لخدمة الزبائن المرضى، وان البرامج التي

تستخدمها تُسخّر لتحقيق هدفين متضادين من حيث تعزيز العمل بالقواعد المرعية، وتمكين الخبراء من أداء أعمالهم على أحسن ما يرام.

فالهدف الأول يتجلى من ان الخبراء يقاوموا نظام إخضاع العمل لنمط واحد. والهدف الثاني يتمثل من ان البرمجيات تُجمع وتُوزع إلى هؤلاء الخبراء على وفق المعرفة التي طورتها الشركة خلال مدة طويلة، ليستطيعوا أداء أعمالهم بكفاءة. ومما يُفيد ذكره ان المعرفة هنا تتمثل بمعلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات. زيادة على وجود تلك المشكلة التخصصية في مجال يقوم عليه علاج المريض .

يتبين مما سبق انه في المنظمات المقلوبة تظهر تحديات كثيرة، تتمثل أبرزها بخسارة المديرين في المستويين الأعلى والوسط لصلاحياتهم السابقة. وهنا قد تجاوزتها شركة (Nova Care) بأن جعلت هؤلاء المديرين أصحاب تصرف أكثر من خلال اعتبارهم خبراء محترفين كل في مجال اختصاصه، وبالذات في مجالات تحديد القياس والأداء المرنين واللتان يُفترض ان يراعى فيهما التغيير المستمر بحكم ارتباط أنظمة المكافآت بها .

4- خلق الأنسجة الفكرية داخل المنظمات المعرفية

يستخدم عادة رأس المال الفكري لإيجاد حلول لكل المشكلات التي تعترض إسهامات الأفراد كل على انفراد. وعندما تصبح المشكلات معقدة أو قليلة الوضوح قد لا يكون بمقدور الفرد أو المنظمة إيجاد الحلول الناجحة لها. ولمعالجة مثل هذه المشكلات، ولرفع قيمة الموجودات الفكرية إلى أقصى حدٍ ممكن، فإن عدداً من الشركات الكبرى استطاعت ان تضع صيغة جديدة من العمل ألفرقي (Team Work)، والتي تسمى بنسيج العنكبوت (Spider's Web). وهذا النسيج يجعل الأفراد يعملون سوية لحل مشكلات محددة وبسرعة فائقة. فقدرة الاتصال داخلياً بين أفراد محترفين يتراوح عددهم بين (8-10) فرد يجعل ان يشكلوا نسيجاً

يشبه نسيج العنكبوت، حيث يعملون كفريق لمواجهة تحديات معينة تتعلق بحاجات الزبائن المتنوعة ومُلِحّة السرعة. والمديرون بموجب ذلك تقع عليهم مسؤولية إدارة هذه الفرق بشكل غير مباشر. (Quinn,1995:79)

وطبقاً لقول نائب شركة (Merrill Lynch) ان الأعضاء على وفق نسيج العنكبوت يضعون أنفسهم في مشروعات متعددة، ويكونوا بالتالي في مجموعات فرقية مختلفة بغرض تحقيق تلك الفوائد المجزية من خلال أفضل تنفيذ لاحتياجات الزبائن. وهنا، فان صناعة رأس المال الفكري تكون مناسبة بحكم صيغتها الشبكية والعلاقات غير الرسمية الجيدة بين أعضاء النسيج بحكم الارتباط الفكري .ويُعاب على أسلوب نسيج العنكبوت بعدم وجود طريقة واحدة مثالية لإدارة الأعضاء جميعاً في الشبكة أو الفريق. ففي العديد من المشروعات لا يوجد مركز موحد لإدارة الفريق. وهذا بالطبع يتأتي من اختلاف أهداف الفرق والمشكلات المطروحة عليها، ومدى وضوح الحلول من عدمها. ففي بعض الشركات ان قرارات الفريق قد توجه من خلال إجراءات رسمية إذا وافق جميع أعضاء الفريق على ذلك. وقد ينتخب مدير الفريق سلطة مؤقتة ممثلة بمدير المشروع.

وفي حالات معينة ان الشركة تعيّن شخصاً ما ليُصدر الأوامر، ويتخذ القرارات ويُلخص النتائج النهائية. ويمكن ملاحظة وجود مثل هذا الأسلوب في مصرف (State Street) إذ عندما يواجه فرد ما في المصرف مشكلة معينة في مجال التأمين والاستثمار، فانه يلجأ إلى الشخص المنتخب ليحل المشكلة ويتخذ القرار. وان شكل الأنسجة العنكبوتية وُجد لأداء أو تنفيذ مشروعات معينة ويُحَل بانتهاء المشروع. ويكون ملائماً عندما المعرفة تندمج بين عدد من المختصين، الذين يُنسقوا لإيجاد حلولاً لمشكلات الزبون المعقدة ويُلاحظ ان عدد كبير من الشركات الاستشارية، مصارف الاستثمار، مراكز البحث العلمي، وفرق التشخيص الطبي تستخدم أسلوب الأنسجة العنكبوتية .

تاسعا: استنتاجات لابداعات الاعمال

1- يمثل رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، بحكم أنها ستعتمد على المعرفة المستثمرة من الأفراد التي تكون لها قيمة ومغزى بالنسبة للزبائن المتعاملين معها، والتي يُفترض أن تحظى هذه المعرفة بقبولهم ورضاهم عنها. فالمعرفة التي يقدمها رأس المال الفكري عِبر هؤلاء الأفراد المختصين والمهنيين والمحترفين الذين يملكون تلك المعارف المتميزة والخبرات الإستراتيجية لها أهميتها وقيمتها، فالأهمية تتجلى في مدى ما تسهم بتحقيقه من الهداف النهائية للمنظمة وقيمتها تتأتى من تميّز منظمة الأعمال وبقائها ونمائها .

2- يعد رأس المال الفكري مقدرة عقلية له القابلية على رؤية النظام المتكامل للأجزاء المبعثرة (أي رؤية ما مبعثر الأجزاء وكأنه كاملاً) والتي يتعذر على الآخرين رؤيتها بهذا الشكل. فضلاً عن انه عقل واعٍ وخبرة متراكمة متطورة ومتجددة باستمرار، وتوظيف فاعل واستثمار صحيح للمعرفة والمعلومات.ولا وجود لمنظمة أعمال ولا لصناعة إلا بوجود بشر متميزين، وحتى لو حلت الآلات بدل البشر، ستبقى المعرفة التي موجودة في عقول ذوي القدرات الفكرية هي العمل الحاسم للتميز والنجاح. إذ ان المعرفة ستظل إنسانية في مصدرها وموطنها فهي لا توجد في الكتب، لأن الكتب لا تضم إلا المعلومات. اما المعرفة فهي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء وانجاز.

3- ان رأس المال الفكري يُعد بمثابة الموجودات الفكرية، التي تمتلك المقدرة على تحويل التقنيات الموجودة في البحوث والدراسات إلى مواقع التصنيع والخدمة والعمل بنجاح متميز. ويُعد هذا بحد ذاته المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة في الأمد البعيد على مستوى المنافسة المحلية والعالمية. ويحتاج رأس المال الفكري إلى التعاون، والاحترام، والثقة، وليس الخوف والإذعان. لذا فان تشجيع

العاملين للتعلّم طوال الوقت، والتأكد من ان العمل ذو مغزى ومفيد، وإيجاد أكبر قدر من الترابط بين ما تريده المنظمة وما يريده الفرد يعني ان يعمل رأس المال الفكري على تطبيق كل قوة تفكيرهم في عملهم. وان المشاركة في المعلومات، وحل المشكلات، والتعرف على مستوى تفهّم ومعرفة الأعضاء في الإدارات للأهداف المالية والإنتاجية للشركة، يعني الارتقاء بمستوى رأس المال الفكري.

4- غدت مسألة الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة مُلِحة ،لأن الموارد البشرية في القرن العشرين تحولت في القرن الحادي والعشرين إلى قوى عالِمة، تستطيع ان تُبدع وتبتكر آلات جديدة وأساليب متميزة وتُجدد كل ما هو قديم، سيما انه في الاقتصاد المعرفي سيصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للتفوق العالمي والميزة التنافسية المستدامة. وعندما ستتغير الأسواق باستمرار، وتزداد التقنيات، ويتضاعف المنافسون بـ(50، 100، 1000، 1000000) مرة، وتصبح المنتجات قديمة في ليلة وضحاها، فان منظمات الأعمال المبدعة، ستكون هي التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها فيها، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة .

5- لا بد من التركيز على قضية الاهتمام برأس المال الفكري، من خلال استحضار كل الطاقات والإمكانات المتاحة، واستنفار القدرات العقلية الخلاّقة، بهدف أغناء الموارد وإخصاب الثروات المادية وتحويلها من مجرد ثراء تراكمي كمي، إلى تراكم معرفي عقلي وسياق قيمي، ليكون الطريق السالك الذي يجعل بالإمكان بناء المجتمع الجديد. ولقد برزت الحاجة لتطوير رأس المال الفكري وصناعته بطرق وأساليب مميزة. ومثل هذه الطرق والأساليب قد لا تكون نافعة وذات جدوى، ما لم تسترشد بخطوات سليمة لتحقيق الاستثمار في الموارد البشرية، منذ البداية وتتمثل بالآتي:

- استمرارية رفع معايير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- إخلاص إدارة المنظمة لنجاح أفرادها.
- العمل بتعديل كل واجهة من واجهات العمل، من ثقافة وهيكل وسياسات لتسهيل تطوير المديرين ومكافئتهم.
- تزويد كل مستوى تنظيمي من مستويات الشركة بموهبة جديدة تُستقطب من الخارج أو من الداخل، لتشغل مراكز وظيفية مهمة ويمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.
- استخدام قسم الموارد البشرية كوحدة تنظيمية نشيطة لأجل التغيير الايجابي في المنظمة.

6- في القرن الحادي والعشرين سيبشر علماء الإدارة والمتخصصين في علم المنظمات ونظرية المنظمة، بزوال الاقتصاد الرأسمالي، وحلول الاقتصاد المعرفي محله الذي ستنتقل فيه القيادة ليد العامل الماهر، وصاحب المهنة الذي يسيطر على الآلة، ويوجهها كيف يشاء. وان منظمات الأعمال التي تبقى وتدوم ،هي فقط التي تكون لديها طاقة كامنة متمثلة بالقدرات العقلية الخلاّقة، وان المنظمات التي تغض النظر أو تتجاهل عما يكمن فيها من طاقات خفية، إنما تترك مصيرها للحظ والنصيب أو للقضاء والقدر. ويضاف إلى كل ذلك، ان هذه الشركات الناجحة في استثمار رأس المال الفكري، تسعى جاهدة وباستمرار للعمل على تحقيق الآتي:

- تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة، والمحاولة دائماً على مكننتها بدلاً من استخدام أفراد غير مدربين يكونوا فيما بعد عبئاً مضافاً أو عاهة مستديمة على المنظمة كما يسميها البعض .

- العمل على غربلة أولئك الأفراد ضعيفوا الأداء على وفق قياسات اكتساب الخبرة وارتفاع المهارة وتنوعها .
- وبالنسبة للأفراد الذين يقدر الزبون عملهم، لكنهم لا يُضيفوا شيئاً متميزاً للمنظمة قياساً بالمنافسين فالشركات هذه وتلك لابد ان تعمل بسياسة دعمهم بإفراد ذوي مهارات ومعارف متقدمة لكي يكسبوا منهم بالتدريج بعض من هذه المهارات والمعارف المتميزة المطلوبة لتنمية المهارات.

7- مهما اختلفت وتعددت طرق قياس رأس المال الفكري فإنه قياسه يعد قضية حتمية لابد منها، فما لا يُقاس، لا يمكن إدارته، ومن دون وجود طرائق لقياس الموجودات الفكرية فان العديد من المنظمات لا تحقق إجمالي طاقتها، وبدلاً من ذلك فأما أن يكون استثمارها ضعيفاً، أو أن تكون معظم استثماراتها غير فعالة. فضلاً عن ذلك فلن يتوافر لأصحاب المصالح والمهتمين بالمنظمة طريقة واضحة للحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمات .

مصادر الفصل السابع

1- العنزي، سعد علي، و صالح، احمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.

2- العنزي، سعد علي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد 8، العدد 25، 2001.

3- العنزي، سعد علي و نعمة، نغم حسين، قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد المجلد 9، العدد 31، 2002.

4- آل باور، جوزيف ، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة ومحمد ياغي، دار البشير، عمان، 1977 .

5- ليبنك، جيسكا و ستمبس جفري، شبكات الفرق: اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك، خلاصات شعاع، العدد 5، القاهرة، مارس، 1994.

6- ستيوارت، توماس، رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات شعاع، العدد 115، القاهرة، 1997 .

7- سلمان، قيس حمد، ادارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، اطروحة دكتوراه بادارة الاعمال غير منشور، تحت اشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد (2005).

8- عبيد، نغم حسين، أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2000 .

9- Anderw , S. (1998) , From in formation to Knowledge : Harnessing the future , Torento .

10- Anton, HR & Firmin, P.A., Contemporary in Issue In Cost Accounting, N.Y, Houghton, 1972.

11- Agris, Chirs, Organizational Leadership and Participation Management, Journal of Business, Vol.27, January, 1995.

12- Bonits , N ., (1998), Intellectual Capital : An exploratory Study that develops measures and models" management decision , VOL. 36. No. 2

13- Brown, M., (1998), Ringing Up Intellectual Capital, Management Review, No.3.

14- Chatzkel , J., (1998), managing and valuing Intellectual capital : from knowledge management to knowledge measurement , Journal of systemic management VOL.1.

15- Chatzkel , J., (2000), Enterprise Intelligence world summit : Annul Knowledge Conference and Exposition, Journal of Knowledge practice , January VOL. 2

16- Daft , R.L.;(2001) , Organization : Theory & Design , 7th Ed., South Western , Ohio .

17- Drucker,P.F., The New Productivity Challenge, Harvard Business Review, Nov-Dec., 1997.

18- Davenport , T.H., and L , P.Prusak .(1998) , Working Knowledge - How Organization Manage, what the Know , Harvard Business School Press , Boston. MA.

19- Drucker , P.F., (1999), The Discipline of Innovation, Harvard Business Review , VOL. 76 ., No. 6.

20- Drucker, P.F., (2000), They're not Employees , They're people , Harvard Business Review, VOL. 77. No. 1.

21- Drucker, P.F.,(1999), Knowledge worker productivity :The biggest challenge , California management Review , VOL .41 .No. 2.

22- Endress, A. L., Improving R&D Performance the Juran Way, N.Y, Wiley, 1997.

23- Enders , A., (1997) , Improving R & D Performance : the Juran Way. Hohn Wileg & Sons , New York .

24- Edvinsson , L , and M , S. Malone ., (1997) , Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding its Hidden Roots., New York : Harpor Business .

25- Edvinsson , L.& Mikklesen , E ; (1993) , Balanced Annual Report of Intellectual Capital , Skandia Insurance & Financial Services , Stok Holm .

26- Edivinsson , L, (1997), Developing Intellectual capital at skandia, long range planning , VOL .30.No. 3.

27- Edvinsson , L, Kitts , D, and Bedling , t, (2000), The next genaration of Intellectual measurement – the digital IC – Landscape , Journal of Intellectual capital , VOL. 1. No. 3.

28- Edvinsson, L, and sullivan , P., (1996), Developing A model from Managing Intellectual Capital , European management Journal , VOL.14. No. 4

29- Finnigan, G. P., The Manager Guide To Benchmark Way, California, Goosey Pass, 1996.

30- Harrison, S. and Sallivan, (2000), Profiting from Intellectual capital : Learning from leading companies, Journal of Intellectual capital, VOL .1 .No. 1.

31- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Gr., Management, N. Y, Addison Wesley, 1997.

32- Hellriegel , D. & Slocam , J., W. GR- Wood man Rechard , (2001), Organization Behavior , Ninth ed ., Publish by South Western College

33- Ghoshai , G., (1998), Social capital , Intellectual capital and the organization advantage , Academy of management Review , V.22.No.2.

34- Griffin , Ricky .W., (1999) , Management , 6th ed ., (Boston : Houghton Miffin) .

35- Ishade, H., Transferability of Japanese Human Resources Management Abroad, Human Resources Management, spring, 1986, Vol.25, No.1.

36- Kelly, R. E., How To Be A Sts At A Work, 9 Break Through Strategies You Need To Success, N.Y, Times Business, 1998.

37- Leavitt, H. J. & Bluman, G. L., Hot Groups, Harvard Business Review, July-August, 1995.

38- Malhotra , Y, (1998) , Knowledge Management , Knowledge Organization & Knowledge workers : A view from the Front Lines , Publishing in maeil Business , New York .

39- Miller , W. (1998) " Fostering Intellectual Capital " , H.R. Focus

40- Nnadi, F. E., Hand Book on Human Resources Management for Healthcare Professionals, Washington, Howard University Press, 1997.

41- Nahapiet , J & Ghoshal , S. (1998), Social , Intellectual capital , and the organizational Advantage , Academy of management Review. VOL. 23.No. 2.

42- Nonaka , I. And H. Takeuchi , (1995), The Knowledge Creating company , Oxford University Press .

43- Nonaka, I & Konno , N., (1998), Knowledge creation., california management Review., VOL. 4. No. 3.

44- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational Knowledge creation ., organization since , VOL. 5.No. 2.

45- Quinn, G. B., Anderson, P. A., and Finkelstein, S. M., Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best, Harvard Business Review, March-April, 1995.

46- Robbins , S.P, (1995), Organization Structure , Design , and Application , 3thed , Publish by Hall , INC, New York ..

47- Schuster, J., Carpenter, J., And Kane, N. P., the Power of Open Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, N.Y, Wiley, 1995.

48- Stewart, T. A., Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, N Y, Currency & Doubleday, 1997.

49- Stewart , A., (1999), Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Doubleday – Currancy , New York .

50- Stewart , T.A., (1994), Your Company's Most available Assest : Intellectual capital , Fortune , October. 3.

51- Stewart, T.,A., (1991), Brain power : How Intellectual capital is Becoming American's Most Valuable Asset ., FORTUNE , Jan ., VOL.3. No.2.

52- Sullivan , P, (2001) , Value – Driven Intellectual Capital : How to Cohvert Intangible Corporate Assets in to Market Value , Wiley , New York .

53- Sveiby , K.E, & Lioyd , Tom , (1997), Managing Know – How , Msbury , London .

54- Sveiby , K,E (1998), Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard , Berrett – Koehler , Sanfransisco.

55- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, Harvard Business Review, January – February, pp. 123 – 134.

الفصل الثامن

إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة

الفصل الثامن

إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة

▪ تمهيد

يتصارع كل جيل من المدراء مع القوى والتحديات التي تدور حول أهداف ما يريد الوصول إليه. ففي الخمسينات والستينيات من القرن العشرين، ولكي يكون المدير فعالا، فلابد من قيامه بأربعة وظائف بصورة سليمة، هي: التخطيط،التنظيم، التحفيز، والرقابة. فلقد كان المفكرون والمنظرون في الإدارة، يعتقدون ان المدراء أفراد عقلانيون، يستطيعون حل المشكلات المعقدة من خلال قوة التحديد والتحليل الواضحين للمواقف والحالات. وإن مثل هذه النظرة قد صاغت مهنة التطوير ولكن بقيت العديد من الأسئلة من دون إجابة. فالتخطيط والتحفيز نشاطان مهمان للغاية، ولكن اتجاه ماذا؟ كما أن التنظيم والرقابة، يعدان من القضايا الطبيعية التي ينبغي ممارستهما، ولكن لمصلحة من؟

وفي هذا الاطار يسعى الفصل الحالي الى تحقيق مايأتي

- تلخيص دور المدير الكفء عبر التطور التاريخي للفكر الاداري.
- التعرف على حياة المدراء ممثلة بـــ (Robert McNamara)، وكيفية وضعه نظريات الإدارة للواقع العملي في المنظمات.
- معرفة الجدل الدائر حول معنى الارقام والقدرة التحليلية للمشكلات المحددة في منظمات الأعمال، وتحديد مدى فائدة التركيز المطلق على التحليل العقلاني المبني على البيانات الكمية.
- فهم مدى كون إدارة الأعمال هي التوجه نحو الحكمة، وليس تكديسا للثروة.

اولا: المساهمة الاجتماعية للإدارة

ظهرت في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، قضية واحدة مهمة، قد هيمنت على التفكير الرائج، مفادها أن الغرض من الإدارة يصب في إثراء مالكي المنظمات، وخلق قيمة لحاملي الأسهم من خلال إيجاد المعيار المناسب للقياس بموضوعية وبدقة، وهذا مما أدى أن يكون بعض المدراء التنفيذيين مثل: (Roberto Goizueta, Sandy Weill, and Jack Welch) ان يصبحوا من الأساطير في مجال كسب المال الوفير.

وفي العقد الأخير من السنوات الماضية من القرن الحادي والعشرين، يلاحظ ان الأسواق ابتعدت كل البعد عن الكفاءة، إذ أن الكثير من الثروة التي تحققت، قد تلاشت وحلت محلها طرح أسئلة أساسية طافت على السطح. فلقد تحوّل التركيز هذا اليوم حول كيفية وجوب إسهام الإدارة في المجتمع، وتوفير الاستدامة البيئية، وتحسين حياة الأفراد في أسفل الهرم التنظيمي. وبالنسبة لأولئك الذين اختاروا الإدارة كحياة لهم، يجب ان يتحدثون عن سؤال نهائي يواجهنا جميعاً هو: هل أن عملي في الحياة كان مهماً، وله ضرورة في تطوير المسؤولية الاجتماعية؟

تلك هو استهلال لمقالة مهمة للغاية طرحها (phil Rosenzweig)، تحت عنوان (Robert s. McNamara And the Evolution of Modern Management)، والمنشورة في (Harvard Business Review)، بإصدار ديسمبر 2010، وبدورنا سنتوجه للاستفادة من المقال وتوجيهه نحو تحقيق الفائدة في الإضافة والتحليل والمناقشة. لنتأمل قليلا في الغايات المختلفة التي يمكن فيها تطبيق تصورات ووجهات نظر المدراء، وكيف يمكن إخضاعها للتقييم والحكم. فقد نحصل على رؤية مناسبة عن طريق التفحص لحياة رجل واحد أمسك بهذه القضايا لفترة تزيد على (50) سنة، وهو (Robert S. McNamara).

ثانيا: حياة (Robert S. McNamara) والبدايات الوظيفية له

تمحورت مهنة (Robert S. McNamara) في العمل الأكاديمي، وفي المؤسسات الخاصة والحكومية والخدمات الإنسانية الخيرية. فلقد كان أستاذاً في كلية الأعمال بجامعة هارفارد في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، ومديراً تنفيذياً في شركة فورد، لمدة خمسة عشرة عاماً، وأصبح مديراً للشركة في عام (1966)، ثم وزيراً للدفاع الأمريكية، لمدة سبعة أعوام في رئاسة حكومة (Kennedy and Johnson)، وبعدها رئيساً للبنك الدولي لمدة ثلاثة عشرة عاما. وفي نظر الكثيرين، ان انجازات (McNamara) بالطبع ـ قد غطتها مأساة فيتنام. وعندما توفي في (2009)، عن عمر ناهز (93) عاماً، فأن العنوان الرئيسي في صحيفة 'نيويورك تايمز' قد وضعه كمهندس لحرب عقيمة (Architect of a futile war)، بسبب دوره فيها، إذ حاول أن يكون ذكياً، ولكن كان غير حكيم، أثقلته الإدارة استخدام المقاييس الكمية الضيقة، ولكن ينقصه الفهم الإنساني.

إن الجدل والسجال المحيط بفيتنام معقداً للغاية، وقد يدوم لفترات قادمة طويلة، ولكن الخطأ يكون في عدم استخلاص أية دروس أخرى من مسيرته الرائعة. وربما لأنه أكثر من أي شخص آخر، فان (McNamara)، قد جسد الإدارة في القرن العشرين. وفي تركته نرى انتصار الإدارة العصرية، فضلاً عن أوجه القصور المثيرة للقلق بشكل كبير. فلقد وُلد (McNamara) في سان فرانسيسكو الأمريكية عام (1916)، ووصل إلى مستهل العمر خلال فترة الكساد الكبير (Great Depression) في النشاط الاقتصادي، ولأنه كان شاباً، فقد شهد اضطراب العمل في أحواض السفن المحلية والبطالة الكبيرة. وبعد أن أنهى الدراسة في المدرسة العالية، التحق بجامعة كاليفورنيا في مدينة بيركلي، إذ اختص في الاقتصاد، لأنه شعر بأنها تعد أكثر الأدوات فائدة لمعالجة المشكلات الكبيرة في المجتمع. ومنذ الوهلة الأولى. وقد فكر في أن الإدارة تعد وسيلةً لإجراء التغيير الإيجابي في العالم، وليس وسيلة للحصول على الربح المالي لنفسه، أو لمالكي المنظمة.

وبعد تخرجه في عام (1937)، دخل (McNamara) مدرسة هارفارد للأعمال. وبحسب تاريخ (Jeffrey Cruikshank) للمدرسة، فقد كان الوقت لميدان الإدارة في ذروته، وفي تقدم كبير .ولقد كان واحداً من أهم متطلبات التخرج في هذا الاختصاص، هو مادة استخدامات الإحصاء في الأعمال، التي تتناول الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وكان أستاذ هذه المادة هو (Edmund Learned)، والذي قال في بداية الدخول إلى المادة الدراسية "علينا تدريب رجالنا على المهن والوظائف ذات المسؤولية التي تتطلب حقائق إحصائية، وتحليل من أجل تشخيص الغايات من الأعمال. كما يتطلب من الرجال تطوير الحكم في استخدام الأرقام، والإسهام في الحل البارع للمشكلة قيد الدراسة".

وفي سنة (1936)، قدم الأستاذ (Ross Walker)، دورة تناولت جوانب من الرقابة على الموازنة، والتي ركزت على الجوانب العملية للتخطيط واتخاذ القرار. وإن جدول المناهج الدراسية، قد غطى تقنيات مهنة الإدارة الحديثة، بحيث شملت محاسبة الكلفة، وأنظمة الرقابة، ونظم المعلومات الإدارية، وعلم القرار. وقد كان (McNamara) طالباً تواقاً ومستوعباً للأساليب الإدارية الجديدة. وبعد حصوله على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عام (1939)، وعاد إلى سان فرانسيسكو لمدة سنة واحدة، قبل قبوله منحة للانضمام إلى مدرسة هارفارد للأعمال، كعضو في هيئة التدريس. وفي سنه الرابع والعشرين، أصبح أصغر أستاذ مساعد من ناحية العمر .

مارس (McNamara) في أثناء الحرب العالمية الثانية التدريس في مدرسة الإحصاء التابعة للقوة الجوية الأمريكية، وبعدها حصل على إجازة بدون راتب من هارفارد للعمل في الجيش بقسم السيطرة الإحصائية، حيث أن الطائرات كان لها دور مهم ومتزايد في الحرب، ولكن لم يكن هنالك نظام متطور لمتابعة الطائرات وطاقمها، ومراقبة الأدوات الاحتياطية أو تخصيص الوقود. كما إن تعقيدات آلة

الحرب الحديثة، قد فاقت وتجاوز القدرة على إدارتها. ولقد ساعد (McNamara) في الحفز نحو إدخال التحليل الإحصائي والأساليب الكمية في جهود الحرب وتحسين الكفاءة اللوجستية، وتخطيط الأعمال والمهمات.

إن كاتبة سيرته (Deborah Shapley)، قد وجدت الدليل على تأثيره في تقارير الجيش في ذلك العهد، بقولها إن الكثير من النجاح للنظام، يعود إلى أسلوب هارفارد التي تؤكد على معنى الأرقام ،والقدرة التحليلية للمشكلات المحددة. وفي سنة (1946)، وبدلاً من أن يعود إلى الأكاديمية، أصبح (McNamara) جزءاً من فريق النخبة للرقابة الإحصائية المنتمية إلى شركة فورد. وقد أطلق عليهم مصطلح الصغار البارعون (Whiz Kids). وإن رئيس الشركة (Henry Ford II)، كان قد كلفهم بتقييم شامل للشركة العملاقة في حينها، والتي هي في الوقت الحاضر مضطربة وتتوالى الخسائر عليها.

لقد ارتفع نجم (McNamara)، عندما تناول بكل جرأة التحليل العقلاني والدقيق إلى بيروقراطية شركة فورد الكبيرة، المدعومة بالحقائق والأرقام. وبنبرة مختصرة ورسمية، وبنظارات من دون إطار، وبشعر رأس سرح إلى الخلف وبعناية، فقد خلق جواً يخلو من الهواء. حيث أن التحول المالي للشركة كان رائعاً. ومع ذلك، فهو لم يركز على عوائد الأسهم فقط، إذ واصل عمله بإحساس حاد نحو المسؤولية الاجتماعية للشركة. وبخلاف معظم المدراء التنفيذيين في شركات السيارات، فقد كان البطل الأول الذي ركز على سلامة الراكب.ويتذكر فيما بعد الفكرة السائدة في صناعة السيارات "إن تحدَّثت عن السلامة، فانك ستُبرع الزبائن، وتنال عقلهم" .

وفي ظل قيادة (McNamara) أن نماذج فورد للسيارات في سنة (1956)، تميزت بجداول للأجهزة وأدوات قيادة أكثر سلامة، والسيارات الأولى للركاب المجهزة بأحزمة السلامة، وفي وقتها سخر المنافسون من قيام (McNamara) ببيع السلامة،

وشوفرليت تبيع السيارات، ومع ذلك فقد أصر على ذلك وبتوجيه من إحساسه بالمسؤولية تجاه الجمهور والمجتمع .

ثالثا: الإداري المحترف في مواجهة الركود الاقتصادي

وصل (McNamara) إلى واشنطن في كانون الثاني (1961)، عندما اختاره الرئيس جون كينيدي ليعمل كوزير للدفاع، منطلقا ذلك الاختيار من كونه تكنوقراط خالٍ من الغشاء العقائدي، يركز على الحقائق والاستدلال إلى الحقيقة عن طريق الإحصاء والأساليب الكمية. ولقد وصفته مجلة (Business Week) "بالشخص البارز من سلالة البارعين في الصناعة الأميركية، والاختصاصي المدرب في علوم إدارة الأعمال، والذي يعد أيضاً شخص متعدد المواهب والاختصاص، ينتقل بسهولة من مجال تقني إلى آخر". ومرة أخرى، فان إحساسه بخدمة الجمهور كان قويا. كما كان من بين المدراء التنفيذيين، الذين يتقاضون أعلى المرتبات في العالم، ويحصلون على (410000) دولار سنوياً، كراتب مع العلاوات في شركة فورد. والأهم من ذلك تجنب صراعات المصالح، إذ اختار عدم ممارسة الخيارات حول (30000) سهماً من سندات فورد، والتي تقيم بـ (47) دولار للسهم في حينها.

طبق (McNamara) في وزارة الدفاع طريقته الاعتيادية الصارمة في إدارة المؤسسات العسكرية الواسعة. وحتى ذلك الحين، كان لكل فرع من فروع الخدمة له ميزانيته الخاصة، ويدفع بنظم الأسلحة المفضلة، وكانت النتيجة عدم كفاءة واسعة والتشكك في تأثيرها. وبدأ (McNamara) في وضع مؤسسة مثلى لتوفير أفضل قدرة عسكرية بأفضل طريقة فاعلة، مع طرح المصالح الفردية الضيقة الخدمية جانبا. كما أجرى تقييماً شاملاً للإستراتيجية العسكرية الأميركية، واستبدل عقيدة الإجراءات الانتقامية الواسعة، بعقيدة أخرى حصلت على تجاوب مرن واتفاق مقبول، والتي جوهرها التوكيد على النسبية والسعي لتلافي التصعيد.

وقـد ارتـاح الكـونكرس الامريكـي للغايـة بـذلك، وقـد قـال الجمهـوري (Barry Goldwater) أن (McNamara)، يعد واحداً من الوزراء الأجـلاء الـذين لهم وزنهم ودورهم الوطني في رفع الشأن الأمريكي.

وحتى في الأيـام الـصعبة أثنـاء الحـرب الفيتنامية، والـتي شـغلته مـع الـرئيس (Lyndon Johnson)، فأن (McNamara) لم يفقد النظرة الثاقبة نحو الهدف الـذي ألهمه، عندما كان شاباً حيث أسهامه الجاد في عمل الخير. وفي خطـاب لـه في سـنة (1967) في كلية (Millsaps) في المسيـسبي، قـدم رؤيـة مفعمـة بالحيويـة لـلإدارة، وتحدث أيضاً عن الفجـوة القائمـة بـين الـشعوب الغنيـة والفقـيرة، وإن الأمنيـان القومي العالمي لهما دور في سد ردمها .

لقد لاحظت الاقتصادية (Amartya Sen) الفائزة بجائزة نوبل بعـد ذلـك، بـأن التطور الاقتصادي هو الحرية، وعلى العكس من ذلك فلن تكـون حريـة بالفعـل. وبعد أن غادر وزارة الدفاع، وأصبح رئيـساً للبنـك الـدولي الـذي شـغله مـا بـين (1968-1981)، إذ وظف طاقاته نحو توسيع التمويل للتطوير، والتركيز على تقليل الفقر، وزيادة الدعم المالي المذهل لمشاريع الصحة والغذاء والتعليم. واعتمـد مـرة أخرى على طريقة السير بالحقائق، وقياس الرفاهية، ومـنح القـروض إلى الـبرامج التطويرية الأكثر فاعلية .

وفي الثمانينات علا نجـم (McNamara)، لـيس بـسبب دوره في حـرب فيتنـام فقط، بل يبدو أن الأعمال الأميركية قد ظلت طريقها وانحرفت، وان طرق الإدارة أصبحت مادة للتساؤل والتوضيح ومعالجة الأخطاء والتعامل مع المشكلات بجدية. وفي مقال عام (1980) نشرته مجلة هارفارد للأعمـال تحـت عنـوان" طريـق إدارتنـا نحو الانحدار الاقتصادي" ، قد ألحى كل من (Robert H. Hayes & and William J. Abernathy) باللائمـة علـى هبـوط الأسـعار الأميركيـة علـى ظهـور المـدراء النظريين. فلقد أشارا إلى أن ما جرى تطويره في مجتمع الأعمال، كما هو في المجتمع

الأكاديمي بالجامعات، الذي تمثل بانهماك الرجال بالمفاهيم الخاطئة والضحلة للمدير المحترف، حيث الذي ليس له خبرة فعلية في أية صناعة خاصة أو تكنولوجيا، ومع ذلك يدخل إلى شركة غير مألوفة له، ويديرها بنجاح من خلال التطبيق الصارم للرقابة المالية، ومفاهيم المحفظة الاستثمارية، وإستراتيجية قيادة السوق .

ومع ذلك، تماماً ان القدرة على تطبيق المنطق الإداري الذي أتاح لـ (McNamara)، قد حقق تحسينات ملحوظة، لم يستطع المطلعون أو لم يرغبوا في تقديمها. فهذه شركة فورد قد احتاجت إلى شخص من خارج صناعة السيارات لتقديم نموذج تحليلي، إلى جانب التركيز على سلامة الراكب. وفي وزارة الدفاع احتاج الموقف إلى شخص من خارج المؤسسة العسكرية لتوضيح إدارة القوة الجوية الأميركية، وإخضاع مصالح كل فرد إلى أهداف الأمة. فأن مهارات (McNamara)، كانت حاضرة وموجودة بدقة في تغيير المنظمات المليئة بالكوادر الداخلية النشيطة.

ومع أنه من السهل إدانة منظور الإدارة النظرية للركود، فان الحقيقة كانت أكثر تعقيداً، حيث إن الظهور الأميركي في القيادة والإدارة بالمراتب الأولى على العالم، قد كان من جراء نجاح الإدارة الحديثة إلى حد كبير. وإن إلقاء اللوم على الإدارة الأمريكية في فشل إدامة القيادة يعكس سوء فهم المد والجزر أو التأرجح كما يقولون للأداء النسبي، حيث أن الدول تتحسن وتضيق الفجوات من وقت لآخر ومن مرة إلى أخرى. وعلاوة على ذلك، أن شركات السيارات في الولايات المتحدة، قد كانت في أحسن حال في مواجهة المنافسة الأجنبية القوية المنتجة للسيارات الاقتصادية، حينما سادت وطبقت أفكار (McNamara) .وعندما غادر إلى واشنطن، فان خططه لسيارة كاردينال (كسيارة غير باهظة التي كان من المقرر صناعتها بكلفة أوطأ قياسا بالخارج قد أهملت) .

رابعا: التركيز على الاخطاء وقبول المناقشة فيها

وسواء كان ذلك في شركة فورد، أو في وزارة الدفاع، ففي الأعمال ومتابعة تحقيق الأهداف الإنسانية، اخذ المنطق التوجيهي لـ(McNamara) خطا إصلاحيا تطويريا. فما هي الأهداف؟ وما هي القيود التي نواجهها يا ترى سواء في العاملين أو الموارد الفكرية ؟ وما هي الطريقة المثلى لتخصيص الموارد في تحقيق الأهداف. وفي منح جائزة أكاديمية للمنتج (Errol Morris) عن فلمه الذي حمل عنوان "ضباب الحرب" (Fog of War)، فان (McNamara)، قد لخص هذه الطريقة بمبدأين هما: تعظيم الكفاءة، والحصول على البيانات .ومع ذلك، فان القوة الكبيرة لـ(McNamara)، كان لها جانب مظلم، قد تعرضت له، عند تصاعد التدخل الأميركي في فيتنام.

إن التركيز المطلق على التحليل العقلاني المبني على البيانات الكمية، قد أدى إلى أخطاء جسيمة. وكانت المشكلة، في أن البيانات التي كان من الصعب تحديد كميتها، تتجه نحو الإهمال، وليس هنالك من طريقة لقياس الجوانب غير الملموسة من الدوافع، والأمل، والغيظ، والشجاعة. وبعد فترة طويلة أدرك وفهم (McNamara) الخطأ الذي لخصه بـ"عدم التأكد في تقييم النتائج الحربية، ومن دون وجود خطط للمعركة، ومحاولة العسكريين في حساب تقدمها بالمقياس الكمي" وقد كتب في مذكراته (1995) " فشلنا إذن، لأنه كان علينا منذ ذلك الوقت إدراك حدود المعدات التكنولوجية المتقدمة العسكرية والقوات والعقائد في مواجهة أشخاص غير تقليديين ومندفعين بقوة في حماية العارض بشرف" .

وعلى درجة مشابهة من الخطورة، فان الفشل في الإصرار بأن البيانات قد تكون محايدة، فان الكثير من البيانات عن فيتنام كانت معيبة ومظللة منذ البداية. فلم تكن هنالك أرضية للمصنع لصنع السيارات، حيث أن جرد المخزون تحت سقف واحد يمكن حسابه بدقه. وان وزارة الدفاع، قد اعتمدت على مصادر معلومات لا يمكن

التأكد منها، وفي الحقيقة كانت متميزة، حيث أن العديد من الضباط في جنوب فيتنام أبلغوا عن ما يريد الأميركيون سماعه، وان الأميركيين بدورهم قد انهمكوا في التفكير بالأمنيات، وتقديم التحليلات التي يشوبها التفاؤل الأكثر من اللزوم. ومن البداية، وبسبب تعلقهم بالحاسوب، وعلى الرغم من أن ذلك يعد ميزة، فقد أصبح فيما بعد وسيلة للانتقاد والتهجم. وفي صحوة فيتنام، لقد انتقد (McNamara) لبرودة أعصابه، فضلا عن كونه من ألمع الأشخاص وأوجههم عظمة في تحويل البلاد إلى كارثة نتيجة الغطرسة .

ومع ذلك ففي هذه الفترة المظلمة أيضاً فأن مهنية (McNamara) تجعلنا نقدر تفكير الإدارة الذي أحرز خطوات في التقدم إلى الأمام. ومع أننا نعلم اليوم، بان الأفراد ليسوا هم المخلوقات الرشيدة التي تناولتها النظرية الاقتصادية التقليدية، ولكنهم في الأقل هم الأساس في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات. وكما نعلم أيضاً، ان العمليات التنظيمية لها حركتها الخاصة بها في تصعيد الالتزام بعمل خاسر في مرحلة معينة، والميل نحو إسكات وجهات النظر المعارضة، وبالتالي كل هذا قد يؤدي إلى القرارات الخاطئة .

خامسا: الإدارة بدلا من تكديس الثروة، بل التوجه نحو الحكمة

إن (McNamara) شخص مهني متخصص في علم إدارة الأعمال أفكاره وآرائه أكثر انسجاما مع منظورات الإدارة المعاصرة، ونجاحاتها، ومحدداتها، لا بل إنها توضح أيضاً، بان المدراء لهم القدرة على الإسقاط، والحصول على الحكمة. وفي حالة (McNamara) أن الحاجة إلى مراجعة تقييم الذات، وبناء رؤية حاذقة لأفكاره ومشاعره وبصيرته كانت حادةً على وجه التحديد. والمؤرخة الأمريكية (Margaret MacMillan) كتبت بان (McNamara)، قد أمضى جزءا كبيرا من حياته في محاولة للتوصل إلى تقبل ما حصل من أخطاء في الحرب الأميركية في

فيتنام. ولقد حاول فهم مصادر الأخطاء، على أمل تسوية ما كان يعتقد أن يعدل ويحسن، مع وجود الهدر الكبير والخسارة المأساوية .

وبعد عدة سنوات من الصمت حول فيتنام نشر (McNamara) مذكراته، واعترف قائلاً : "لقد كنا على خطأ فظيع"، كما أن العديد من الأشخاص الذين أصيبوا بالأمراض العصبية نتيجة الحرب وجدوا أن هذا القول قليل جداً ومتأخر للغاية. ومع ذلك، فقد أصر (McNamara)، بأن العنوان الفرعي لمذكراته "المأساة والدروس المستخلصة من فيتنام"، لاعتقاده بان المآسي يمكن تجنبها إذ ا استُفيد من العبر. وفي الواقع، ان الرغبة في محاسبة الذات، والتعلم من التجربة، قد تكون من أعظم ما تركه(McNamara) من ارث عندما كان مديراً. وعند بلوغه سن (85)، اخبر (Errol Morris)، "أنني في سن استطيع أن انظر إلى الخلف، واشتق بعض الاستنتاجات حول أعمالي". فلقد كانت القاعدة التي أسير عليها في أواخر عمري هي: محاولة التعلم، ومحاولة فهم ما يدور ويحدث، ومحاولة تطور الدروس وتوصيلها بصدق وأمانة للآخرين.

أخذت تلك الرغبة في تغيير توجه (McNamara) في الأعوام الأخيرة. فقد سافر إلى كوبا، وقابل رئيسها (Fidel Castro) لكي يفهم بشكل أوسع أزمة صواريخ (1962)، وإيجاد طرق لتلافي مواجهات نووية في المستقبل. وكما زار فيتنام، وقابل السيد(Giap) قائد قوات فيتنام الشمالية، من أجل اكتشاف أين سارت الأمور خطأ في الصراع الذي دار مع الأمريكان. فوجهة النظر الرئيسة والوحيدة التي كانت حاسمة وحرجة للتماثل مع منظورات الأعداء، هي محاولة النظر إلى العالم كما هم ينظرون إليه. واستنتج بأن أزمة الصواريخ الكوبية، قد حُلّت سلمياً لأن الدبلوماسيين الأميركيين كانوا قادرين على فهم أفكار رئيس الوزراء الأسبق (Khrushchev). ولكن بالنسبة لفيتنام، وهو أمر مسلم به، فان دوافع وأولويات الخصم قد أسيء فهمها. ويذكر (McNamara)، "رأينا فيتنام

عنصراً مؤثرا في الحرب الباردة، وليس كما راؤها هم كحرب أهلية". ولقد كانت غلطة مأساوية، عكست عمق جهلنا بالتاريخ، والثقافة، وسياسة الأفراد في المنطقة، والشخصيات، وفلسفة قادتهم .

يبدو أنه يكون مضللاً من يوحي بأن (McNamara) قد تخلى عن التحليل العقلاني، إذ أن الحقيقة تفيد أن التحديات الكبيرة التي تواجهنا اليوم، بدءاً من الاحتباس الحراري العالمي، والى التلوث المائي، ثم الرعاية الصحية، وانتهاء بالتنمية الاقتصادية، تتطلب كلها وبشكل جلي قوة التحليلات المنطقية لخدمة الإنسان. وفي المنظمات المتباينة شأنها شأن مراكز رقابة الأوبئة ومؤسسة (Bill & Melinda Gates)، فان التحليل المثالي والعقلاني ليس في الأغراض المختلفة قط. وفي مقابلة في (1995) عاد (McNamara) إلى هذه الخطة حينما قال" أنا لا اعتقد بوجود تضارب بين القلب الناعم والرأس القوي، فالعمل يجب أن يجري بالتكامل" .

ومن دواعي التفكير في مشكلات اليوم، هو كونها مختلفة نوعياً عن تلك التي واجهت الأجيال السابقة، فالتوكيد واجب القول بأن التهديد لبيئتنا اليوم هو أكبر من السابق بكثير، كما أن ضغوط العولمة أشد كثافة، والتكنولوجيات التي نستخدمها لم تكن موجودة كما كنا نتصورها قبل عدة سنوات. ومع ذلك فإن العديد من الأسئلة الاكثر حول أغراض وأهداف الإدارة تظل كما هي، وان المدراء اليوم يواجهون العديد من الكوارث والأزمات كما واجهها السابقون .

وفي عام (2005)، وقبل ظهوره في يوم ميلاده التاسع والثمانين عاد (McNamara) إلى مدرسة الأعمال في هارفارد، وتحدث إلى الطلاب حول موضوع اتخاذ القرار، ومن بين الدروس التي ركز عليها هي:

1- أن العقلانية على الرغم من كل قوتها فلن تُنجينا.

2- على البشر أن يكونوا موجهين جيداً، ولكن المعرفة ليس موجودة لدى الكل بشكل متساو.

3- السعي للتعامل بجدية ونصح مع الآخرين الأعداء، بدلاً من اعتبارهم شياطين، وليس فهمهم فقط، ولكن ندقق هل إن كانت افتراضاتنا صحيحة حولهم .

كثيراً ما يَطلُب منا بأن الرجل الذي يُتهم بفقدان العاطفة، بأنه متعاطف مع الخصوم. فالرجل الذي يتباهى بالعقلانية، قد استنتج بأن الإنسانية لا يمكن إنقاذها بالعقلانية فقط ـــ لأن لا أحد منا يتخذ القرارات بطريقة عقلانية تماماً ـــ ولهذا فان الأنظمة يجب أن تكون مقاومة للاعقلانية في كل واحد منا. والمقياس النهائي للمدير، هو أكثر من تكديس الثروة، أو البحث عن مناصب وظيفية، قد تكون الرغبة في فحص أعمال المرء، والبحث عن مقياس للحكمة.

سادسا: الدروس والعبر من سيرة حياة رجال الإدارة

1- بدورنا، ونحن إذ نستخلص الدروس والعبر، نؤكد أن المقالة هذه هي دراسة حالة لشخصية نادرة، قلت مثيلاتها في تأريخ الفكر الإداري المعاصر، إذ اختار الكاتب اسماً لشخصية حققت الكثير من الانجازات على المستوى الاكاديمي والاقتصادي والسياسي والعسكري الأكاديمي، كما دارت حولها الكثير من حالات الجدل بشان القرارات المتخذة، والتي اعتبرت مأساوية سواءً على المستوى الشخصي من خلال تأثير تلك الأخطاء على ما قدم من انجازات، والتي وصفت بالعظيمة، أو على المستوى القومي للولايات المتحدة.

2- نجح الكاتب في ربط مسيرة (McNamara) بتطورات الإدارة الحديثة مجسدا بالفعل حركة التطور في الفكر الإداري خلال القرن العشرين بجميع مراحلها. كما أن مهنة هذا الرجل المحترف تعطي أكثر من وجهة نظر في الإدارة المعاصرة، ونجاحاتها، ومحدداتها، بل توضح أيضاً بان للمدراء القدرة على

الاسقاط، والاستفادة من التجارب للوصول إلى الحكمة لموازنة الأمور.والمبادئ التي وضعها مكنامارا حققت تحسينات لم يستطع أي شخص،حتى المختصون في المجال من تحقيقها بمختلف المجالات الإدارية التي تولاها أثناء مسيرة حياته.

3- لقد قسم مسيرة حياة (McNamara) إلى مرحلتين:

- الأولى مثلت الجانب المشرق من حياته،عندما كان نجماً يقدم العظيم من الانجازات إلى شركة فورد للسيارات، والمؤسسة العسكرية الامريكية، وهارفارد للاعمال.

- المرحلة الثانية، فقد مثلت الجانب المظلم من حياته، الذي شكل أعظمها دوره في الحرب على فيتنام وتبعاتها على المجتمع الأمريكي.

4- نجد أن الكاتب، قد صور مسيرة حياته بصورة وجهين للعملة الواحدة، إذ يمثل الوجه الأول الدروس من المنجزات، والوجه الثاني أخذ العبر من الأخطاء التي وقع فيها، من اجل تقليل ضررها قدر المستطاع، ولعدم تكرار مثل هكذا أخطاء.وبينما وصف (McNamara) بمهندس الحرب الفاشلة، فاننا نجد أن المآثر التي صنعها هذا الرجل، وجميع التصرفات التي كانت تبدر منه، سواء كانت سلبية أم ايجابية، كانت متوافقة ومتزامنة مع تطورات الفكر الإداري، وفي كل مرحله من مراحل هذا التطور التاريخي .

5- لو نظرنا إلى سيرة (McNamara) منذ بدايات القرن العشرين، وحتى الستينات منه، نجد أن الجانب العقلاني كان طاغياً على أفكاره، فضلاً عن الجانب الإنساني الذي كان يتحلى به حتى في أصعب الظروف التي كان يمر بها. والسبب في ذلك بمنظورنا، هو ظهور المدخل التقليدي ،وحركة العلاقات الإنسانية اللذان سيطرا على الفكر الاداري والتنظيمي لتلك الحقبة من الزمن.

والمعروف أن هذين المدخلين قد ركزا على الترتيبات الداخلية حول ماهية الأهداف، والقيود التي تواجهها المنظمة، ونوع الطريقة المثلى في تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف، مفترضة أن هيكل المنظمة وأنشطتها منعزلين عن البيئة الخارجية، وهذا بالطبع يمثل منظور المدرسة الكمية في اتخاذ القرارات بأستخدام مدخل بحوث العمليات الذي ساد وشاع استخدامه في حقبة ستينات القرن العشرين.

6- بينما نجد أن التوجه سرعان ما تغير بشكل كبير في نهاية ستينات القرن الماضي بعد استقالته من وزارة الدفاع، وذلك من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية، والنظر إلى العالم الخارجي كما ينظر الخصم إليه. ولو قارنا هذا التغير في توجه مكنامارا، نجد انه قد تزامن مع ظهور النظرية الظرفية في بداية سبيعنات القرن الماضي، والتي ركزت على وجهة نظر النظم المفتوحة، وأصبحت البيئة (الخارجية- الداخلية) تشكل عاملا حاسما في نجاح المنظمة، وان درجه المعولية على المدخل العقلاني في اتخاذ القرار قد أصبح ضعيفاً بحيث قل شانه.

7- يلاحظ أن النهج الذي تبناه مكنامارا عند توليه رئاسة البنك الدولي، قد اختلف أيضاً من خلال تركيزه على المقدرات الجوهرية للمنظمة، والقاعدة التي كان يسير عليها في أواخر عهده هي: محاولة التعلم أكثر واكثر، وفهم الاحداث من جميع الجوانب، وتطوير الدروس وأيصالها للآخرين. ولذلك نجد أن هذا التوجه هو ذات التوجه الذي تبنته مدرسة الثمانينيات والذي تمثل بالتركيز على إدارة المعرفة لتكوين أو تشكيل المنظمات المتعلمة وذلك بالتركيز على المقدرات الجوهرية التي تشكل جوهر التفكير الاستراتيجي. وبذلك يكون (McNamara)، قد جسد بالفعل مراحل تطور الإدارة الحديثة .

سابعا: أستنتاجات لابداعات الأعمال

تأسيسا على ذلك يستشف من التجربة العديد من الدروس والعبر، أهمها:

1. قد يؤدي التحليل العقلاني المطلق المبني على بيانات كمية بحته إلى أخطاء جسيمة، لأن هناك حتماً جوانب غير ملموسة لا يمكن قياسها، مثل الدافع، الأمل، الشجاعة، الشعور وغيرهما الكثير.
2. أن المآسي يمكن تجنبها، إذا جرت الاستفادة من الدروس، وان أعظم ما يتركه الرجال المحترفين هو إلارث في تقييم الذات والتعلم من التجربة.
3. على الرجل الحقيقي، أو المدير، أو القائد، أن يكون حذراً عند اتخاذ القرارات خصوصاً الحرجة منها، لأنها قد تؤدي إلى عواقب مأساوية .
4. أن يكون المدير متعدد المواهب، لا يركز على جانب الربح فقط، وإنما المسؤولية الاجتماعية. والمقياس النهائي للمدير، هو أكثر من تكديس الثروة أو البحث عن مناصب وظيفية، فقد تكون الرغبة في فحص أفعال المرء وإنجازاته، والبحث عن الحكمة.
5. تحلي القائد أو المدير بالحكمة، فالإدارة الصحيحة والقويمة لأي عمل مهما كان صغيرًا أو كبيرًا تحتاج إلى حكمة كونها تتعامل مع بشر، وليس مع مجموعة من التروس والآلات، فرب كلمة صغيرة تفعل فعل السحر في نفس سامعها، فتدفعه إلى الأمام، وأيضًا رب كلمة تفعل في نفس سامعها فعل السحر فتلقي به إلى الهاوية.
6. تعد الإدارة فن وعلم وخصائص اخرى في قيادة الرجال، ولا يستطيع أحد مهما أوتي من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة، والحكمة هو أن تضع كل شيء في نصابه ومكانه، وتقرير الغضب والحزم والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، وأستخدام اللين والتسامح والرحمة أيضًا في المواقف التي تتطلب ذلك.

7. ان كل مدخل في الإدارة يتناول أو يصرح اما ضمناً أو علناً انه عمل ضمن نوع معين من البيئة. فالمدخل التقليدي يعمل ضمن البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها، واذا ما وجدت هكذا بيئة، فأن التنبؤ بالمستقبل، ومن ثم التخطيط طبقاً لذلك سيكون اقل خطراً. واما منظور النظام المفتوح يفترض وجود درجة معينة من الثبات في البيئة.

8. عندما تصبح المشكلات كبيرة تلك التي تواجه المنظمة، فانها تتطلب الاهتمام والتركيز والعصف الذهني، والحل من جهة اخرى يكمن في اجابة تبحث عن مشكلة. والمشاركون هم الأفراد في المنظمة التي لديها مشكلات و/أو حلول، بينما فرصة الاختيار تعد مناسبة عندما يطلب من المنظمة إتخاذ قرار، وعندما تجتمع العناصر الاربعة معاً (المشكلات، الحلول ،المشاركون، فرص الاختيار) يُتخذ القرار.

9. يلاحظ في حالات عديدة كما عكستها دراسة الحالة ان إتخاذ القرار عملية غير مدركة وآلية مستندة إلى معلومات يطورها الأفراد بمرور الوقت للاستجابة لمواقف معينة، وهذا ما يجعل الكثير من المنظمات أن تتصرف كما لو أنها بدون عقول (موظفيها ومدرائها). وهذا ناتج عن الخبرة الكبيرة لدى المنظمة، مما يسمح لها بالاستجابية الاوتوماتيكية للاحداث بطريقة مبرمجة، وبالتالي وعلى الرغم من احتمالية وجود الخيار، الا انه في الواقع الفعلي لا يأخذ به المدراء مفضلين بدلاً عن ذلك، الطرق المهيكلة والكتب المنهجية بغض النظر عن مدى ملائمتها للمنظمة أو/ و المرحلة .

10. واخيرا، أنه لمن المهم ذكره، أنه في الجانب الاكاديمي قد انتقل مجال الحوار والنقاشات من كون الاستراتيجية عملية عقلانية ورياضية، إلى النظر إليها على انها فلسفة في قدرة الإدارة على استخدام قوتها ومواردها وقدراتها ومهاراتها في ظل التنافس لتحقيق النجاح. وهناك كتاب آخرون على العكس

من ذلك يعتقدون أنه في عالم الأعمال تميل بعض المنظمات أكثر فأكثر إلى اعتماد المدخل العقلاني في صياغة استراتيجيتها مستندة على تقنيات تعظيم القيمة، والتحليل الكمي لموقعها في السوق.

مصادر الفصل الثامن

1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حول موضوع الفصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، فقد جرت مراجعته وترجمته وتحليل أبعاده وتقديم إضافات عليه.

2- phil Rosenzweig Robert s. McNamara And the Evolution of Modern Management, Harvard Business Review, December, 2010.

الفصل التاسع

قوة الإبداع في تنافسية المنظمات

للنشر والتوزيع
الوراق
www.alwaraq-pub.com

الفصل التاسع
قوة الإبداع في تنافسية المنظمات

• تمهيد

إن الطابع الذي يميز منظمات اعمال النجاح والتفوق، هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات والمعرفة في ظل الاقتصاد الجديد، الذي يركز على اقتصاديات الوفرة وليس الندرة. وقد أصبحت التنافسية ذلك المجال الذي يقود إلى تقديم الإبداعات من المنتجات والخدمات التي تلبي طموحات السوق المتجددة. فضلاً عن إمكانية المنظمات الاستفادة من التراكم المعرفي لخلق أو إبداع تكنولوجيا متقدمة، تمكنها من إدامة سبقها التنافسي، وبالتالي تنام الاهتمام بالتنافسية نتيجة لتنامي قدرة المنظمات على البقاء، وتنامي قدرتها على التنافس أيضاً.

وبذلك سيسعى الفصل الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

- التعريف بالتنافسية، وأهم مداخلها وفلسفتها، وبيان المنهجيات المعتمدة في إدارتها والإستراتيجيات التنافسية التي تحقق بموجبها موقع مفضل، ومؤشرات قياسها، إضافة إلى الجدل الفكري والفلسفي للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والتنافسية.
- تحديد أسباب ازدياد توجه منظمات الأعمال نحو التنافسية، وكيفية إدامة السبق التنافسي في اقتصاد العولمة، والبقاء بحالة تنافسية مقبولة.
- فك التشابك مع مصطلحات أخرى مثل: الميزة التنافسية، الميزة الإستراتيجية، الاستخبارات التنافسية، والمنافسين. فضلا عن تصنيف أنواع التنافسية، ومداخل التنظير حولها في فكر إدارة الأعمال.

- كيفية إدارة التنافسية لتحقيق الإبداع والتفوق، وبيان الإستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق.
- قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، وبيان نوعية العلاقة التبادلية بينها وبين إدارة المعرفة من جهة، والإبداع من جهة ثانية.

أولاً: مفهوم التنافسية وفك الاشتباك مع مصطلحات أخرى

تعد التنافسية (Competitiveness) أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي العقد المنصرم أصبحت كلمة رئيسة تستعمل لوصف القوة الاقتصادية للأقطار، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق (Khalil،153:2000). كما أصبحت التنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح لها مجالس أو هيئات أو إدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، بل تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال فقط، حتى أن بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي لها.

ولذلك، لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات والشركات لكي تبقى وتنمو أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في إدامة وزيادة مستويات المعيشة لمواطنيها، ومشاركتهم في التقدم العالمي. وعليه فقد عرف العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة في الفكر الاقتصادي المرتبط بموضوع البحث حول محددات التنافسية، فهنالك التطورات في نظريتي النمو والتجارة الجديدتين إضافة إلى التغييرات في نظريات العمليات والإنتاج والتسويق والتخزين، فضلاً عن بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتنافس في ذلك عوضاً عن المنافسة بتخفيض الكلف (وديع، 2003 : 3).

يمكن لتكنولوجيا التصنيع الجديدة أن توفر كفاءة الكلفة المطلوبة لتحسين الإنتاجية

ومثلها الأنظمة الآتية: (Evans، 1997: 716)

1- التصنيع المتكامل بالحاسوب (Computer Integrated Manufacturing)، المعروف اختصارا (CIM).

2- الفلسفات الإدارية الجديدة مثل: نظام الإنتاج الآني (Just-In-Time)، المعروف بـ (JIT)، ونظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل (Optimized Technology Production)، المعروف اختصارا (OPT).

3- وإدارة الجودة الشاملة، واعتماد المقارنة المرجعية (Benchmarking).

لقد استند بروز مصطلح التنافسية إلى الاهتمام بالتطورات الحديثة على المستوى العلمي والتكنولوجي، وقصر المسافة بين العلم والتقانة، أو بين الابتكار وتطبيقه، إذ لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة وفي كل فروعها بكثافة الموجودات الملموسة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي ومهارات العاملين والإدارة فيها. وهنا من الأهمية بمكان، طرح ما ورد في الفكر من مفاهيم عديدة ذات علاقة بالتنافسية مثل: الميزة التنافسية، الميزة الإستراتيجية، الاستخبارات التنافسية، والمنافسون. وقد تخلط بهذا المفهوم لكونها قريبة أو بعيدة منه، ولذلك سنتناول هذه المفاهيم قبل إعطاء تعاريف التنافسية، وعلى النحو الآتي.

1- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage)** :هي نتيجة موائمة المقدرة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق (Pride & Ferrell،2000: 29)، إذ تعتمد الميزة التنافسية على تميز الموارد والمقدرات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة. وبذلك يمكن أن تكون هذه الموارد مصدراً للميزة التنافسية (Johnson & Scholes، 1999:449). واستنادا إلى ما جاء به (Mintzberg et al., 1998:95) أن الميزة التنافسية تعود إلى المهارات المتقدمة ومركز مميز وموارد متفوقة. وبدورنا نؤكد أن الميزة التنافسية، هي قدرة المنظمة

على تحقيق التفوق السوقي على المنافسين لمدة من الزمن، وتكون قابلة للمحاكاة من قبل المنافسين لاحقاً.

2- **الميزة الإستراتيجية (Strategy Advantage)** : وتعني تطوير الخطط للتغلب على التنافس، وتضم ميزات معينة منها الإبداعية، التميزية، التجاذب، الربحية، والنظر للمستقبل. فهنالك خمس طرق شاملة لتحقيق الميزة الإستراتيجية، وهي: بيع بكلف مخفضة، تميز المنتج، الدخول في الأسواق ذات المكانة المرموقة، تطوير الأعمال الجديدة والتحالف مع المجهزين والزبائن أو المنافسين (Licker, 1997:93). ويمكن القول هنا، بأنه يمكن أن تتحقق الميزة الإستراتيجية من خلال استعمال التكنولوجيا، والمعلومات، أو كليهما معاً. وبذلك تختلف الميزة الإستراتيجية عن الميزة التنافسية بكونها القابلية على تقديم قيمة فائقة للسوق تدوم لأطول مدة والتي لا يمكن للآخرين محاكاتها بسهولة (أي من الصعب تقليدها)، بل تنفرد بها المنظمة مثل براءة الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية (Czepiel , 1992:43).

3- **الاستخبارات التنافسية (Competitive Intelligence)**: تمثل تلك النشاطات التي تسهم في رأس المال التنافسي، والتي تستعمل لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، وأن رأس المال التنافسي (Competitive Capital) يشرع نشاطات الاستخبارات التنافسية قانونا، لكي تستمر نتيجة لرأس المال هذا (Erickson& Rothberg , 2000:198)، إذ يحتاج مديرو اليوم معرفة المزيد عن منافسيهم وزبائنهم أكثر من ذي قبل، لذلك نصبت شركة التكنولوجيات المتحدة في أمريكا، وهي شركة عالمية متشعبة كبيرة وحدة استخبارات تنافسية خاصة لمراقبة البيئة العالمية، حيث يستخدم خبراء الاستخبارات التنافسية مواقع الشبكة وقواعد البيانات التجارية والاتصالات الشخصية ومصادر أخرى متعددة لرصد بيئة منظمة، وتحديد بالضبط

التهديدات والفرص الكامنة. وكما تمت الإشارة إليه، فان عمل الاستخبارات التنافسية قانوني، إذ تجهز العديد من المنظمات الخطوط العريضة الأخلاقية التي ينبغي على خبراء الاستخبارات التنافسية إتباعها (Daft،2003:85) .ومن هنا أن استعمال أنظمة الاستخبارات التنافسية، يمكن أن يقود للكشف عن استراتيجيات عامة لفهم وتوقع أعمال تنافسية ستظل محتملة أو قائمة.

4- **المنافسون (Competitors)**: وهم تلك المنظمات الأخرى في نفس الصناعة، أو نوع العمل التي توفر السلع والخدمات لنفس المجموعة من الزبائن أو السوق، والذي يشار إليهم على انهم منافسون (2000:57، Pride&:Ferrell)، فكل صناعة أو عمل يتميز بقضايا تنافسية محددة، إذ تختلف الصناعة الالكترونية عن الفولاذية وعن الدوائية هذا على سبيل المثال لا الحصر.

وبعد هذا الاستعراض لتلك المفاهيم المتعلقة بالتنافسية التنظيمية، لابد من عرض جملة من التعريفات للتنافسية لبيان ماهيتها. فيقول (1990:73 Porter,)عنها بأنها مفهوم ليس معروفاً جيداً، بل يختلف الباقون في المؤلف الواحد حول مضمونه، ولذلك يبدو أن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يكون على مستوى المنظمة. فعرفت التنافسية على مستوى المنظمة في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع المناسبة والخدمات النوعية الجيدة، وبالسعر الملائم، وفي الوقت المجرد. وهذا يعني تلبية حاجات الزبون بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى (Oughton ،1997:1484)

وفي الإطار نفسه تعرف التنافسية التنظيمية بأنها القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق (بركات وعلي، 2001: 134). وبتعبير موسع أن التنافسية عملية بموجبها يناضل كيان، للتفوق على الآخر، ما إذا كان الكيان هو شخص أو بلد، فأن الهدف هو

الفوز أو الكسب المادي. ولغرض التنافس ينبغي توافر عدة عوامل هي: القابلية، الرغبة في الكسب، الالتزام أو المثابرة، توافر موارد معينة ،(Khalil، 2000:155).

من جانبنا نرى، أنه بالنسبة لأي منظمة بكونها تنافسية يعني إنتاج أو توفير (أسلوب مؤثر في الكلفة ومحدد) منتج أو خدمة تفي باختيار السوق ومتطلبات الزبائن، ولغرض محافظة المنظمة على موقعها التنافسي ينبغي عليها الاستمرار في التفوق على منافسي أعمالها. وفي أسواق اليوم العالمية فقد يعمل أولئك المنافسون ضمن أسواق محلية وإقليمية ووطنية وعالمية، وأن التنافسية بين منافسي الأعمال قد تكاثفت واشتدت.

يؤكد (Porter) على التنافسية العالمية بأنها تعتمد بشكل كبير على تنافسية المنظمات والشركات ضمن حدود البلد، أي أن المنظمات المحلية هي نقطة الانطلاق، إلى مضمار التنافس العالمي، إذ تعتمد تنافسية المنظمات على قدرتها في توفير السلع والخدمات إلى السوق بصورة أكثر كفاءة من باقي الشركات المنخرطة في هذا الميدان. وهذا يعتمد على قدرة المنظمة في استثمار الافكار والموارد بطريقة مؤثرة للكلفة في حينها، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة من أجل إيجاد منتجات أو خدمات لزبائنها تفي أو تتجاوز المتطلبات للزبون وطموحاته (Johnson & Scholes، 1999:107)

ولغرض أن تبقى المنظمات بحالة تنافسية، ينبغي عليها أن تكون قادرة على: (Khalil ، 2000:166)

1- تطوير ثقافة تكون فيها قيمة التكنولوجيا كسلاح تنافسي إستراتيجي تكون مثمنة بالكامل (Fully Appreciated).

2- فهم دينامكية عملية الإبداع التكنولوجي.

3- مراقبة التغيرات التكنولوجية والتنبؤ بها والاستعداد لمواجهتها.

4- تطوير وتبني طرق فاعلة لقياس تأثير تكنولوجيات جديدة في أعمالها.

5- تسهيل تنفيذ تكنولوجيات جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتية الضرورية للتحول من تكنولوجيا إلى أخرى.

6- إعداد وتدريب واستخدام الموارد البشرية المناسبة لتنفيذ التكنولوجيا الجديدة.

7- تطوير هيكل تنظيمي يسمح بالتنفيذ الفعال والكفء للتغيرات التكنولوجية.

8- تطوير مكافئات مناسبة للعاملين والمديرين على حد سواء.

ثانياً: أنواع التنافسية واشكالها في عالم الأعمال

تصنف التنافسية إلى أنواع عديدة حسب تمييز الكثير من أدبيات الفكر الاستراتيجي، فقد صنف (Pride& Ferrell، 2000:61) أنواع التنافسية إلى أربع، هي:

1- **منافسو العلامة التجارية (Brand Competitors)**: وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص، ولنفس الزبائن وبنفس الأسعار.

2- **منافسو المنتج (Product Competitors)**: وهي المنظمات التي تنافس في نفس المنتج ونفس الصنف، ولكن بخصائص مختلفة وأسعار مختلفة.

3- **المنافسون العامين (Generic Competitors)**: وتمثل المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة، والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون.

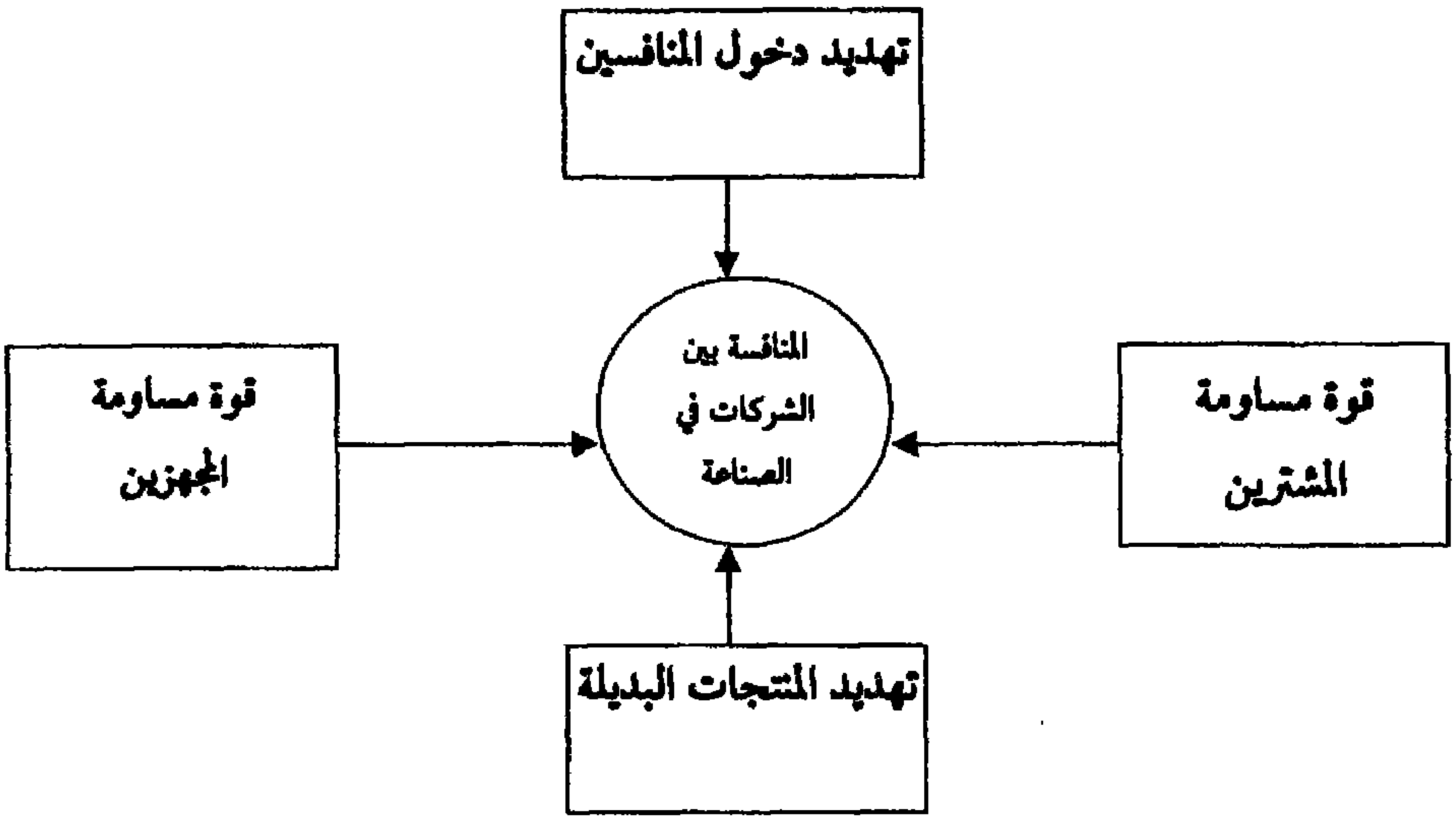
4- **منافسو الموازنة الكلية (Total Budget Competitors)** : وتعني المنظمات التي تنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبائن.

ولقد ميزَ (وديع,8:2003) بين أربع أصناف للتنافسية، والتي تتضمن تنافسية الكلفة أو السعر، التنافسية غير السعرية، التنافسية النوعية، التنافسية التقنية (والتي

تعبر عن تنافسية المنظمات في صناعات عالية التقنية). وكذلك ميزَ تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF: 2000) نوعان من التنافسية هما: التنافسية الظرفية، والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات واستراتيجيات وتحتوي على عناصر مثل (التوريد- الكلفة- النوعية- الحصة السوقية)، والتنافسية المستدامة، التي تركز على الابتكار ورأس المال الفكري، وتتضمن عناصر مثل (التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق). كما يمكن التمييز بين تنافسية الإنجاز والتنافسية الكامنة، ففي إدارة التنافسية ينبغي الموازنة بين الإنجاز الآني والكامن، فإذا تم التركيز على أحدهما والتضحية بالآخر فقد يفقد الغرض الأساسي من البحث في التنافسية (Mirza ، 1998:4).

ثالثاً: مداخل تنظير التنافسية في الفكر الاداري

تنطلق التنافسية من مداخل مختلفة نتيجة لاختلاف مستوياتها، وتباين وجهات نظر الباحثين حولها. ولقد قدم (Porter ،1990:73) مدخلاً لتحليل الصناعة وتنافسية المنظمة من خلال القوى الخمس المؤثرة على درجات التنافس، وفرص الحصول على الامتيازات التنافسية. وهذه القوى هي: تهديد الداخلين المحتملين الجدد إلى السوق، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردين للمنظمة، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات وخدمات المنظمة، تهديد البدائل عن منتجات وخدمات المنظمة، المنافسين الحاليين للمنظمة في صناعتها. والشكل(1) يعرض نموذج القوى التنافسية لبورتر.



شكل (1) نموذج القوى التنافسية لـ (1990: Porter)

لقد قدم (Evans,1997:716) مدخل التصنيع للميزة التنافسية (manufacturing for Competitive Advantage) الذي أطلقته شركة (Ernst &Young) الاستشارية، إذ يشكل هذا المدخل إطار سمته التصنيع للميزة التنافسية، والذي يوفر للمديرين إطاراً مرجعياً مبسطاً ينبغي أن يأخذوه بنظر الاعتبار، عند التخطيط لبرامج التنفيذ لتحسين الواقع التنافسي لمنظماتهم. ويبدأ إطار العمل هذا برؤية إستراتيجية تعرف الأهداف الشاملة للعمل وتتناول الأسواق العالمية التي تتنافس فيها المنظمة ومنافسوها الكبار.

ومن أجل التنافس في الأسواق الدولية الحديثة ينبغي على المصنعين القيام بتخفيضات مهمة في التخزين وتطويرات مهمة في النوعية، حيث اقترح أن كبار المتنافسين يجب أن يحققوا من (80-100) معدل دوران في التخزين في السنة الواحدة، وأقل من (200) جزء معيب لكل مليون لأي منتج. كما أن المدخل يرى بأن الموارد الأربعة الحاسمة، والتي ينبغي أن تدار بفاعلية هي: النوعية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، التخطيط. وأما المستوى الثاني فهو التصنيع المتكامل، الذي

يتكون من المدى الكلي للنشاطات بدءاً من المنتج، تصميم العملية مروراً بالتوزيع ودعم خدمات ما بعد البيع، وأخيراً فأن الأعمدة التي تدعم خطة التصنيع المتكامل هي التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) ورقابة الجودة الشاملة (TQC) ونظام الإنتاج الآني

أكد كل من (Botham & Bob: 1999) إلى مدخل العنقودية لتعزيز التنافسية، وأكد بأن هذا المفهوم يتلازم مع مبدأ التنافسية، حيث من شأن النظر إلى المنظمات أو الصناعة كعنقود، يحدد مدى تنافسية المنظمة من خلال تحديد مناطق الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص لديها، وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها، سواء من خلال التكامل الأمامي أو الخلفي. فالعنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من المنظمات أو الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع، أو حتى المهارات المطلوبة.

ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة، فيلاحظ مثلاً أن هناك العديد من المنظمات التي تدعم صناعة الأحذية الإيطالية وترتبط بها مباشرة مما ساعد على خلق عنقود صناعي قادر على المنافسة والتميز عالمياً. فهنالك المعاهد المتخصصة بالتصميم ومصانع الجلود والدباغة والآلات المتخصصة وغيرها من المنظمات. وفي إطار مشابه نوه (Johnson & Schole ، 1999:220) الى مدخل التعاون من أجل التنافس اعتمادا على القاعدة الأساسية للامتيازات التنافسية، وعندها يتم معرفة متى سيزود التعاون والعمل الجماعي في التنافس الفاعل عوضاً عن التنافس الفردي.

وشدد كل من (بركات وعلي, 2000: 6) على مدخل التحول لحو التنافسية كنموذج استرشادي كبديل للتنمية. ويرى أن الدخول في الحلقات المنتجة وأحداث التغير لحو المزيد من الازدهار والنمو ينبغي إدراكه واستيعابه من قبل المنظمات

لاستثمار كل طاقاتها للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية العالية، وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيتها، مشدداً على أن الحقيقة التي لابد من إدراكها هي أن التنافسية تعني الإنتاجية.

وأكد (Raymond : 2003) على مدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking) في التنافسية، والمستخدم في تخصيص مواقع ومقارنة الوقائع الحالية ومجالها الاقتصادي الملائم فيما يتعلق بالاتجاهات والمقررات الجديدة للتنافسية، وكيف تقارن في ضوء التنافس والأداء للبنية التحتية التطويرية والكفاءات الجوهرية والموارد وممارسات العمل للمنظمات. فمثلاً المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تبحث عن التنافسية من خلالها توافر موارد إضافية ومعلومات وخبرة العمل والعمل الإلكتروني بوصفها مصادر للقيمة المضافة وموجهات للتنافسية.

وبقدر تعلق الأمر بنظرية التنافسية، فأن أهم ما يميز عالم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافسية، على الصعيدين المحلي والعالمي. إذ في هذا الصدد أكد (Porter) أن المنافسة المحلية هي الأساس للانطلاق إلى مضمار التنافس العالمي، والحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية آخذة بالتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير النوعية والبيئية، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

وعليه، فقد باتت المصادر التقليدية للتنافس كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والهبات الطبيعية المتاحة، لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضفيها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي، بل أصبح التركيز على اقتصاد الوفرة لتحقيق القيمة المضافة والتفوق التنافسي.

رابعاً: إدارة التنافسية للتفوق والنجاح

تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيق التفوق والبقاء، لابد وأن تقوم بإدارة التنافسية ليتسنى لها الاستمرار في عالم الأعمال من خلال التنافس، ولكن باتت الأساليب والمنهجيات التقليدية لإدارة التنافسية غير مجدية، وهذا ما دعا المنظمات لإعادة النظر في واقعها التنافسي في تبني منهجيات جديدة لإدلرة التنافسية. وقد حدد (Raymond : 2003) أربعة منهجيات جديدة في إدارة التنافسية، وهي:

1- **إدارة الجودة الشاملة**: بوصفها أحد الخيارات التي تعتمدها المنظمات في عالم اليوم بإدارة التنافسية المؤسساتية.

2- **إعادة هندسة عملية الأعمال**: وتمثل عملية إعادة تشكيل أو تنظيم النشاطات لخلق تحسن كبير في الأداء من أجل التنافس.

3- **إدارة سلسلة القيمة**: وتتمثل بإدارة سلسلة العرض وإدارة العلاقة بالزبون، وان القضايا التنافسية يقال إنها إستراتيجية إلى الحد الذي تدعى فيه الإستراتيجيات التنافسية وتنفيذها في سلسلة القيمة من خلال الأعمال التي تهدف إلى: تمييز المنتجات والخدمات المعروضة، تخفيض كلفة الإنتاج والنقل والزيادات في الإنتاجية، الإبداع على شكل منتجات أو خدمات أو طرق جديدة لأداء الأشياء، النمو من خلال تطوير الأسواق الجديدة، الاتحادات الستراتيجية من خلال ربط شبكات العمل، وتحديد نماذج العمل الجديدة والنشاطات الفعلية لسلسلة المتنافسة.

4- **إدارة المعرفة**: وتتطلب إدارة معرفة المنظمات أنظمة إدارة المعرفة والتي هدفها هو تجديد واستغلال الذاكرة التنظيمية (بيانات – قواعد نموذجية ومعرفية) لأغراض تنافسية.

ومن وجهة النظر الوصفية، يمكن تحليل استخبارات الأعمال (Business Intelligence) التنافسية في ضوء تطبيق ومقارنة ومثالية هذه

المنهجيات في إدارة التنافسية. إذ يمكن تحديد نوعين من المعلومات الإستراتيجية اللازمة لاستخبارات الأعمال لدى المنظمات لتمكنها من إدارة التنافسية وهي: الأولى، المعلومات التنافسية (Competitiveness Information) وهي المعلومات التي يقال إنها في الوسط العام، وهي تنافسية بمعنى أنها تمثل فقط الاتجاهات الجديدة في الوقت الحاضر المتعلقة بالسياسات والممارسات الإدارية.

وأما الثانية، فهي المعلومات ما قبل التنافسية (-Pre-Competitiveness Information) وهذه المعلومات تعد الأهم من الناحية الإستراتيجية، ولكن أصعب من حيث الإيجاد والوصول إلى الحد الذي ترتبط فيه بالكفاءات الجوهرية للمنظمات، وتشكل ميزتها التنافسية الرئيسة. كما أن هذه المعلومات تعد معلومات خاصة وضمنية تتمثل بالمعرفة الشخصية (غير المرمزة) وتحت التجريب، والتي تزيد التنافسية بصورة كبيرة.

خامساً: الإستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق

ينبغي على المنظمات تطوير إستراتيجية للتنافس، والسؤال الذي يطرح نفسه دائماً هو على أي أساس يمكن أن تتنافس المنظمة؟ والجواب يرتكز على المبدأ الأكثر جوهرية في العمل الذي يمكن أن تتحقق التنافسية بتوفير القيمة للزبون، وهذا يتضمن وضع إستراتيجية يمكن بموجبها أن تحقق منظمة موقع مفضل في السوق. وفي هذا المجال نكون ملزمين بطرح التساؤل الآتي: ما الذي يجعل الشيء استراتيجياً ؟ فتقدم التساؤلات في أدناه تفسيراً واضحاً من خلال اعتبار أن الإستراتيجية هي التنافسية (Licker:1997).

1- ما يجعل الشيء استراتيجياً :

- المزايا التي لا يملكها المنافسون
- ما يقدمه المنافس يكون أقل

- الحداثة، الطرافة، والإبداع

2- ما لم يرى سابقاً أو لم يستخدم أبداً بهذه الطريقة :

- التمَيز

- لا يوجد أحد يمتلك ذلك سابقاً أو صنعه أو باعه

- الجاذبية للزبائن

3- شيء يريده المستهلك ويدفع مقابله :

- المربح له ويضيف قيمة

- ليس مكلفاً في عرضه أو صناعته

وأشار الكثير من المتخصصين في الإستراتيجية إلى أن إمكانية تنافس المنظمات في السوق يعتمد على صيغ عديدة، تعد أحدها أو أكثر أساسا لإستراتيجية تعطي المنظمة ميزة على منافسيها، وهي:

- تقديم المنتجات والخدمات التي يرغبها الزبون .

- الاعتماد على الإبداع لتقديم منتج وخدمات جديدة .

- تحقيق أولوية تكنولوجية في المنتجات، العلمية، الخدمة، التسويق.

- التركيز على نوعية المنتج أو الخدمة.

- تخفيض الكلفة و / أو السعر .

- أن تكون الرائدة في السوق.

- تقليص وقت دورة تطوير المنتج من المفهوم إلى السوق.

- خلق واستهداف الأسواق الملائمة للمنتج .

- إزالة الهدر والتلف.

- البناء في المرونة للتغير.
- تحسين الكفاءة والفاعلية.
- تطوير خدمة الزبون.
- رفع مستوى الإبداع وروح الالتزام التنظيمي.
- تطوير وجني معرفة إدارة مواهب العاملين .
- إتباع ثقافة متقدمة للمنظمة موجهة نحو النتائج.
- تشجيع العمل الفرقي والجماعي.
- تقديم أسلوب إدارة متقدمة في المحاسبة الإدارية والكلفة .
- تعزيز القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل البعيد والقريب.
- تفعيل القدرة على التخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على زيادة حصة السوق .

ولقد حدد (Evans:1997) خمسة استراتيجيات تنافسية هي: الكلفة، النوعية، الاعتمادية، المرونة، الإبداع، والتي أطلق عليها اسم الأسبقيات التنافسية. وفي اتجاه مقارب أشار (Slack: 1998) إلى لاستراتيجيات التنافسية الآتية، وهي: النوعية، السرعة، الاعتمادية، المرونة، الكلفة. وخلص (آل يحيى :1999) إلى تحديد أربعة استراتيجيات تنافسية وهي: النوعية إلى جانب الوقت والكلفة والمرونة. وضمن مصفوفة (Bowman :1995،)، أو ما تسمى بالساعة الإستراتيجية (The Strategy Clock) حيث تم طرح ستة إستراتيجيات تنافسية تكمن في القضايا المتعلقة بالقيمة مقابل المال كما يدركها الزبون كأساس للإستراتيجية التنافسية، وهذه الإستراتيجيات هي:

1- إستراتيجية السعر المنخفض والقيمة المضافة المنخفضة (No Frills)،

2- إستراتيجية السعر المنخفض (Low Price)،

3- الإستراتيجية الهجينة (Hybrid)،

4- إستراتيجية التمايز (Differentiation)،

5- إستراتيجية التمايز المركز (Focused Differentiation)،

6- والإستراتيجيات المتجهة نحو الفشل النهائي (Strategies Destined for Ultimate Failure).

وأشار (Sarvary :1999) إلى إستراتيجيتين تنافسيتين تعتمدها المنظمات لأجل زيادة حجمها وهما:

1- **إستراتيجية الاندماج للمنظمة مع باقي المنظمات**: وهذا مما يوضح موجة الدمج الهائلة التي تحدث حالياً في الصناعة الاستشارية.

2- **إستراتيجية خفض الأسعار**: وهي شائعة جداً في الصناعات عالية التقنية، لكنها في الصناعة الاستشارية تكاد أن تكون هذه الإستراتيجية أكثر خطورة، نظراً لكون السعر دلالة مهمة للنوعية، واعتبار السعر الأعلى هو الاستثمار الأعلى في الخدمات الاستشارية.

وقد تلجأ المنظمة إلى اختيار واحد أو أكثر من إستراتيجيات النمو التنافسي، والتي تتضمن:

1- **إستراتيجية النمو المركز**: تفترض هذه الإستراتيجية أن النمو يحدث عندما يحتمل أن تزداد مبيعات المنتجات الحالية والأسواق الحالية، وتتمثل بثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية اختراق السوق، إستراتيجية تطوير المنتج، وإستراتيجية تطوير السوق.

2- **إستراتيجية النمو المنوع** : تفترض أن النمو يحدث عندما تطور المنتجات الجديدة لتباع في الأسواق الجديدة.ويوضح الشكل (2) استراتيجيات النمو التنافسي هذه من خلال مصفوفة المنتج/ السوق. (Pride & Ferrell : 2000)

	المنتج	
السوق	الجديد	الحالي
الحالي	إستراتيجية تطوير المنتج	إستراتيجية اختراق السوق
الجديد	إستراتيجية النمو المنوع	إستراتيجية تطوير السوق

شكل (2) استراتيجيات النمو التنافسي لمنظمة الاعمال

وأتفق إلى حد ما كل من (Johnson & Scholes : 1999)؛ (Breen & :2001 ،Hing)؛ Phoocharoon et al. (2001) على منظور التعاون والمشاريع المشتركة كاستراتيجيات تنافسية مثل : إستراتيجية حل النزاع بين المنظمات، فالمنظمات التي تتعاون إنها تدير العلاقات ليس فقط، كصفقة عمل ولكنها قادرة على خلق وعمل علاقات مثمرة تعطي المنظمات ميزة تنافسية هامة، وبالتالي تحقيق الامتياز، ولكن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتم دائماً من خلال التنافس المباشر.

وقد يكون من المحتمل إقامة التعاون المشترك كإستراتيجية أخرى للتنافس وتحقيق الامتياز، ولكن ذلك يتطلب فهم هيكلة الصناعات وإطارات العمل، وأن ناتج التعاون المشترك يعطي قيمة مضافة للمنظمة، ويسمح بالتركيز على المهارات الرئيسة لها، ويضع حواجز أمام دخول منافسين جدد، والحصول على فرصة الدخول إلى السوق والقدرة التنافسية.

ومن منظور آخر، أشار (Stewart :2002،) إلى أن كل المزايا التنافسية هي عابرة، وإنما تسعى إليه المنظمة هو تطوير الإستراتيجية التنافسية التي ستبقى لمدة

زمنية مستدامة، وإن ذلك سوف يتغير ويتطور ليبقى مستداماً في المستقبل. وبالأحرى فأن تطوير الإستراتيجية التنافسية هي عملية مستمرة وان الاشتراك في هكذا عملية مستمرة، هو ما يعني أن يكون تنافسي لتقييم وتحليل وتعديل وتغيير الحالة دائماً.

وفي هذا الصدد يطرح الباحثان التساؤل الآتي: فيما إذا أصبحت كل الإستراتيجيات التنافسية عتيقة الطراز، وبالية بصورة نهائية، فكيف يكون أي شيْ مستدام؟ وللإحاطة بالإجابة فأن كلمة "مستدام" لا تعني أن الإستراتيجية التنافسية لا تتغير وتبقى نفسها، فالاستدامة تشير إلى قابلية الإستراتيجية على التغير ورفع الحالة المتغيرة ماليا، وبهذا المعنى تكون الميزة التنافسية المستدامة هي الالتزام بإدامة وتطوير إستراتيجية المنظمة للبقاء جارية مع الزمن.

أقترح (Porter) ضمن تحليل القوى الخمسة سالفة الذكر، بإمكان منظمة ما تبني أحد هذه الإستراتيجيات التنافسية الثلاث وهي:

1- **إستراتيجية التمايز(Differentiation Strategy)** : وتتضمن محاولة تمييز منتجات وخدمات المنظمة عن الباقي في الصناعة.

2- **إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy)** : من خلال الكفاءة العلمية والتنسيق بين الأقسام والسرعة في إعادة التجهيز.

3- **إستراتيجية التركيز (Strategy Focus)**: وتشتمل على محاولة استهداف المنظمة جزء من سوق أو صناعة معينة والتركيز على ذلك الجزء من السوق، أو الصناعة والتفرد عن الآخرين.

ولأجل المحافظة على التنافسية طرح (Goh: 2004) الإستراتيجية الاقتصادية الموجهة بالإبداع (Strategy Innovation-Led Economic)، والتي تحولت من صنع السياسة الصناعية المؤيدة للإبداع، وهذا التحول تجاه الإستراتيجية الاقتصادية

الموجهة بالإبداع مهم جدا. إذ أن السياسة الصناعية الناجحة وعلى نحو مزعوم تؤدي وظيفة مهمة تبني المنظمات قضية غرس روح الإبداع المتغذية على الثقافة، وتخاطب هموم المنظمات في مجال أعمال الإبداع.

وعليه، وفي هكذا اقتصاديات تصنيعية، بدأت المنظمات التنافسية أكثر فأكثر تركز على ثلاث استراتيجيات هي: النوعية، التمايز، ورضا الزبون. وليس على الكفاءة المالية، أو كفاءة الكلفة، بل أصبحت القابلية على خلق تأثير إيجابي للزبائن من منظور ذاتي ولجماعات أصحاب المصالح الآخرين الذين يمتلكون السلطة وعوامل النجاح والبقاء الحاسم والمهم جداً لأية منظمة سواء أن كانت ربحية أو غير ربحية (Daum & Bretscher ،2004:2). ونعتقد هنا أن إمكانية تحقيق المنظمات المنافسة نجاحاً يتم عن طريق وضع إستراتيجية مناسبة وتنفيذها بدقة وإتباعها لتقييم نتائج النشاطات المطلوبة.

سادساً : قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال

يمكن أن تقاس التنافسية من خلال عدة مؤشرات يتم في ضوءها الحكم في مدى نزعة المنظمات نحو التنافسية أو عدمها. فقد أشار (Oughton : 1997) إلى أربع مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، وهي:

1- **الربحية**: وتشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من الزمن، وإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة ينبغي أن تتعلق بالقيمة السوقية لها حيث أن نسبة القيمة السوقية للديون ورؤوس الأموال الخاصة للمنظمة على كلف استبدال موجوداتها، تسمى مؤشر (Tobin)*والتي هي نسبية، وإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد، فان المنظمة ليست تنافسية (McFatridge، 1995:215،).

2- **كلفة الصنع**: بالقياس إلى كلفة الصنع للمنافسين وهي تشكل مؤشراً كافياً عن التنافسية في نشاط متجانس ما لم يكن تدني الكلفة على حساب الربحية

المستقبلية للمنظمة، ويمكن لكلفة وحدة العمل آن تمثل بديلاً جيدا عن كلفة الصنع المتوسطة. فعندها تكون كلفة العمل تشكل النسبة الأكبر من الكلفة الإجمالية، وخاصةً في المنظمات التي يكون منتجها الأساسي المعرفة نفسها، والأهم تمكين المنظمات من تنفيذ هياكل كلف جديدة للحفاظ على تنافسية الأعمال.

3- <u>**الإنتاجية**</u>: وتعبر عن الفاعلية التي تحَول بها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أو خدمات، وهذا يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية أو نموها لعدة منظمات، ويمكن آن يعود نموها إلى التغيرات الثقافية أو اقتصاديات الحجم، إذ تفسر الإنتاجية الضعيفة على أنها إدارة اقل فاعلية (لا فاعلية تقنية ولا فاعلية أخرى).

4- <u>**الحصة السوقية**</u>: وتعني الاستحواذ أو الحصول على جزء هام من السوق الداخلية أو الخارجية. فالحصة تترجم المزايا في الإنتاجية أو الكلفة، لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية. فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر كانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

ولأجل كسب المعركة التنافسية للحصول على حصة السوق، ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على: (Tidd ،2000:82)

أ- تقديم النوعية الحسنة والقيمة المتزايدة لأموال المستهلكين.

ب-التحرك بسرعة وبنجاح اكبر من المنافسين على الإبداع.

ت-المحافظة على سمعة السوق القوية.

بينما حدد (Enright :1999،) إمكانية قياس تنافسية المنظمات من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية ومعدلات نموها عبر الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة

واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي، وأخيراً قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر في السوق المحلي والعالمي.

وأشار (Rastogi: 2000،) إلى ثلاث متغيرات لقياس التنافسية وتشمل: القيمة السوقية بالأسهم، الحصة السوقية، ورضا الزبائن. إذ أصبحت قابلية المنظمة على خلق تأثير إيجابي للزبائن عامل النجاح والبقاء الحاسم في السوق التنافسي (Daum & Bretscher ،2004:24،). وعدَ باحثون آخرون متغيرات التنافسية والتي تتضمن الآتي: تحسين رضا الزبائن، تطوير المنتجات والأسواق الجديدة، وتقديم استجابة أسرع هي الأبرز لقياسها.

وأكد (Khalil , 2000:174) بأنه يمكن ان تمَيز المنظمات التنافسية عن طريق مجموعة من المؤشرات، فالمنظمة الناجحة عادة يفترض أن تمتلك أحد المتغيرات أو أكثر مما يأتي:

- القابلية على تحقيق الربحية.
- الاستقرار في السوق المحلية.
- المقدرة على القيادة في الإبداع والتقنية.
- المقدرة على إدامة أو زيادة الحصة السوقية.
- المقدرة على تطوير وتقديم الإبداع بالوقت المناسب.
- القيام بوضع معايير الصناعة.
- المقدرة على استعمال التقنية والحصول على حصة سوقية من خلال المنتج أو العملية وأنظمة المعلومات أو إبداع الخدمة.
- المقدرة على موائمة قواها مع احتياجات السوق المستهدف بشكل أفضل من المنافسين.

- المغامرة في رغبتها للوصول إلى الأهداف المخططة.
- درجة المرونة في مواجهة الظروف التنافسية.
- درجة التقدم وتفوقها التنافسي.
- الحرية المتاحة في مواجهة المنافسين.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن تقنياتها الجوهرية.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن نقاط قوتها وضعفها.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن منافسيها.
- امتلاك قادة لهم تطلعات مستقبلية.
- معرفة كيفية الاستخدام الكامل لقدرات موظفيها.
- تحفيز ومكافأة العاملين.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن التقنية ودورة حياة الأعمال، ومعرفة متى تنجز أو تنهي المشاريع الجديدة.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن بيئتها الاجتماعية والسياسية والقانونية.

سابعاً : علاقة إدارة المعرفة بابداعات الاعمال والتنافسية

ينبغي طرح التساؤل الآتي؟ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية؟ وللإجابة على ذلك، فقد حاول الكثير من الأكاديميين والممارسين إظهار هذا الأثر مستخدمين المناقشة والتعريف والتصنيف والتطبيق لأفكارهم وتصوراتهم في تحديد وتفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة أو الأثر، لكن معظمها كانت نظرية ولم يتسنى لهم اختبارها وقياسها عملياً، وهذا منطقي جداً نظراً لحداثة الموضوع. وبالرغم من ذلك تمّ حصر بعض الإسهامات الجادة والملامح الكثيرة للباحثين في هذا الصدد، ويطرحها حسب التسلسل الزمني.

يرى (آل باور، 126:1997) أن إدارة المعرفة تساهم في تنويع الإستراتيجيات التنافسية من خلال الافكار التي تولدها الحلول المتفردة التي تبدعها. وتشير الوقائع أن شركة (Du Peer) نجحت في صناعة المشروبات الخفيفة من خلال تحقيق التزامن بين المعرفة الواقعية لنقاط القوة لدى الشركة مع تحليل جيد للصناعة لإيجاد إستراتيجية متفوقة تقوم على أساس هجوم دعائي ركزت فيه على فرادة نكهة مشروبها، وأدت هذه الجهة إلى ترسيخ هوية علاقتها المميزة والى زيادة تعلق الزبائن بها ومنحها ميزة مطلقة على كبار المنافسين وتخفيض الكلف.

وأشار (Hansen ،1998:10،) إلى أن المعرفة هي مصدر التنافس للعاملين في شركة (Granite Rock) للذين يستخدمون المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف الزبون وفي ظل دلائل واضحة بأنهم يتنافسون في المعرفة، وأن منافستهم لشركة (RMC) عن طريق إستراتيجية تخفيض الكلف، الدخول في أعمال جديدة وتكون فيها الجودة العالية والتسليم في المواعيد المحددة أساسا لفرص النمو والحصول على المزيد من الحصة السوقية، والتي تبلغ (60٪)، وهي المصدر الأساسي للنجاح التنافسي، فضلا عن إنها بدأت تتنافس في بيع معرفتها وخبرتها (الجودة العالية ودقة المواعيد) وبراءة الاختراع إلى الشركات المشابهة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأوضح (Braganza et al., 1999:83،) آن في عهد التقدم السريع الذي تميزه التطورات التقنية، تزايد التنافس والطلب للحصول على المعرفة، وان المنظمات باتت تبحث بصورة مستمرة عن الإبداع لتحقيق التنافس، وان إدارة المعرفة ظهرت بوصفها الظاهرة الأحدث التي تتعهد بالتوجه نحو الإبداع والتنافسية، فضلا عن ان هذا العهد قد جذب انتباه الممارسين والأكاديميين بهذا الصدد مستخدمين مدخلين مختلفين ،ولكنهما متصلان بخصوص إدارة المعرفة، فالصنف الأكاديمي قام بتوجيه طاقاته مستخدماً المناقشة والتعريف والتصنيف فيما يتعلق بالمعرفة وإدارتها.

وأما الصنف الممارس فقد أهتم بتطبيق المعرفة التي يديرونها أو رفع مستوى المعرفة لتطوير المكانة التنافسية للأعمال والتخطيط بتطبيق مشاريع المعرفة، ولكي يحدث إدراك متزايد للاستثمار في إدارة المعرفة فعلى الأكاديميين والممارسين آن يتأكدوا من أن المعرفة تؤسس للإبداع، ومن ثم للتنافسية، وأضافوا بأن عملية الأعمال هي وحدة تحليل المعرفة الملائمة لتوليد الإبداع والتي تضمن التنافسية المستدامة، وتزود ماسة المعرفة– الإبداع مدراء مشاريع المعرفة بتصورات في المساهمة التي تقوم بها المعرفة في إبداع منظماتهم، ومن ثم التنافسية.

واستنتج (Pan & Scarbough , 1999:35) في دراسة الحالة لمختبرات بكمان (Buck man Laboratories) أن المناخ الذي أشاعه أسلوب تشجيع الثقافة المعرفية شجع كل فرد أن يكون صانع معرفة، مما حفز بقية العاملين في المختبر على المغامرة والإبداع. ونتيجة لذلك ارتفعت معدلات الإبداع، وتم اعتماد مدخلي المعرفة حول الزبائن، والذكاء التنافسي ومعرفة العملية. وخلصت الدراسة إلى إشاعة الثقافة المعرفية التي انعكست على قيم العاملين في تبادل المعرفة، مما زاد من قدراتهم الإبداعية والتنافسية.

وبيَن (Sarvary 1999:101) أن إدارة المعرفة عملية أعمال معقدة يعتمد نجاحها على عدد من العوامل من ضمنها كيفية استخدام مخرجات النظام (المعرفة المبتكرة) في موقف أعمال معين، فعندما تستعمل هذه المخرجات على نحو مناسب يمكن لنظام إدارة المعرفة المنظمة أن يكون تنافسياً وقادراً على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وفي إطار مقارب أشار (Rastogi ،2000:45،) إلى إدارة المعرفة بوصفها عملية الأعمال المدعومة بإستراتيجية المنظمة التنافسية، وأن مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمنظمة، وتوطيد وتعميق كفاءتها ومقدراتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة، وكذلك الإبداعات المضافة والجذرية في المنتجات والخدمات وصيغ ابتكار القيمة، التي تمكن المنظمة من خلق مجالاً تنافسياً إيجابياً

جديداً لنفسها، فضلا عن تمكينها من تحقيق أداء متفوق وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها، والتي تشكل أساس تنافسها الدائم عبر الزمن وتحت ظروف متغيرة.

كما أفصحت دراسة (Carneiro ،2000:87) عن إدارة القيمة البشرية وتمحيص في العلاقات بين تنافسية المنظمات وتقدم الإبداع وإدارة المعرفة، وقدم مجموعة من الاعتبارات فيما يخص كيفية تأثير هذه العلاقات، إذ يعد إدارة المعرفة أداة استراتيجيه قيمة لأنها يمكن أن تكون مصدراً رئيساً لاتخاذ القرار بصورة أساسية لصياغة الإستراتيجيات البديلة.

وينبغي أن تكون إدارة المعرفة قادرة على جمع جهود الإبداع وتكنولوجيا المعلومات المحدثة وتطور المعرفة لكي تحقق مجموعة من الإمكانيات لزيادة التنافسية. وأضاف آن الإبداع والتنافسية يمكن أن يكونا وظيفة لإدارة المعرفة خصوصاً إذا كانت المعرفة هي رأس المال الفكري والطريق الثقافي للعمل في السوق، عندها ينبغي على الإدارة أن تدفع صناع المعرفة لزيادة مستويات معرفتهم، إذ سيكون هذا العمل حاسم فيما يخص الإبداع، وبإمكانها المساهمة بتنافسية أقوى، حتى عندما لا يكون الإبداع ممكناً، فبإمكان إدارة المعرفة محسنة سوقية وتنافسية أن تقود إلى تحركات تنافسية اكبر، فضلا عن كون هذه الاعتبارات تمثل خطوة مهمة إلى الأمام عن طريق إحلال إدارة المعرفة كدعم كفء للإبداع والعلاقات التنافسية.

وأكد (Tidd, 2000:82) على أن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والتنافسية تتحقق من خلال الروابط الآتية:

1- أن استثمار الملكية الفكرية والبحث والتطوير في أعمال الزبائن يعزز من إبداع المنتجات الناجحة، وبتلك النوعية النسبية.

2- يخفض إبداع العملية من كلف التنافسية ويحسن القيمة للزبائن.

3- يعزز الإبداع والخدمة الجيدة والاستثمار في الاتصال التجاري صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة وقدراتها التنافسية التي تزيد الضغط على الإبداع للعمل الصحيح.

وعدّ (Castells ، 2000:52) الإبداع والتنافسية بصورة عامة هما: وظيفة توليد المعرفة ومعالجة المعلومات، فضلا عن قيام المنظمات بتنظيمها في شبكات الإنتاج والإدارة والتوزيع والنشاطات الاقتصادية الجوهرية، أي بمعنى أنها تمتلك قابلية العمل كوحدة في الوقت الفعلي أو المختار على مقياس كبير.

يرى (Therin،2000:2) استناداً إلى النظرية المعتمدة على الموارد أن المعرفة يتم تقديمها بوصفها المصدر الرئيسي للتنافسية والتي ترتبط بحد ذاتها بقابلية المنظمة على خلق المعرفة وإدارتها والتعلم بصورة أسرع من منافسيها، وإن الإبداعات عدت مخرجات جديدة، وربما تأتي من المعرفة الجديدة ومن دمجها بالمعرفة الموجودة أصلا من أجل خلق الإبداعات بالاستفادة من هذه القدرات المدمجة، فضلا عن أن الإبداعات المضافة والجذرية تشير إلى الدرجات المرتفعة والمنخفضة من المعرفة الجديدة.

أشار (Raymond, 2003:360) إلى أن التنافسية والإبداع المبنيين على المعرفة ورأس المال الفكري، والتي تجعل منها مؤشرات مركزية في ظل الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، الذي بات يشكل تهديداً أو فرصة للمنظمات للمتوسطة والصغيرة الحجم التصنيعية والتكنولوجية وللمنظمات التي تساعد في تطويرها، من خلال التأكيد على العمليات الإبداعية والتنافسية من أجل اغتنام الفرص وتحييد التهديدات في هذه البيئة الجديدة.

وشدد (: Dhondt 2003) على أن إدارة المعرفة تساعد في تحسين القدرات الإبداعية والتنافسية للمنظمات من خلال جمع الافكار والحلول الجديدة، وإمكانية نقل هذه الافكار إلى خدمات عاملة منتجة وحلول فعّالة، من خلال التأكيد على

أن هذه القدرات موجودة ومشتركة بين جميع العاملين في المنظمة. وكما أشار (Perez & Pablos , 2003:82،) إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحا عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقدة وديناميكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتميَز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها. وخلص معظم الباحثون إلى القول أن بقاء المنظمة أو الصناعة تنافسية فهذا يعتمد على قدراتها على الإبداع والاستفادة من التطور التكنولوجي كمدخلات إبداعية، ومن خلال هذه الأعمال الإبداعية المستمرة تتمكن الاقتصاديات والصناعات من الدخول في عصر المعرفة الجديدة والتنافس فيها.

وبناء على ما تقدم، يستنتج ضرورة وأهمية تلمس بوادر هذه العلاقة بطابعها النظري رغم تأكيد الباحثين عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي حقيقة الأمر أنه عندما يدار هذا التركيب (إدارة المعرفة، الإبداع والتنافسية) بشكل كاف يمكن المنظمة من صنع إستراتيجيات تنافسية تتكامل مع المنتجات الإبداعية والأسلحة التكنولوجية الجديدة لمواجهة منافسيها.

ثامنا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- ظهر الاهتمام بقوة في التنافسية في ظل العولمة الجديدة نتيجة لتنامي قدرة المنظمات على البقاء والإبداع والتنافس، إذ أصبحت التنافسية المجال الذي يقود إلى الاستفادة من التراكم المعرفي لابتكار منتج أو خدمة تفي باختبار السوق ومتطلبات الزبائن. وأن أهم ما يميز عالم منظمات الأعمال هو وقوعها تحت هاجس التنافسية، على المستويين المحلي والعالمي، وبذلك أصبح التركيز على اقتصاديات الوفرة لتحقيق القيمة المضافة، فضلا عن تطويرها لاقتصاد تنافسي قوي.

2- لقد باتت الأساليب والمنهجيات التقليدية غير مجدية لإدارة التنافسية، مما دفع المنظمات لإعادة النظر في واقعها التنافسي من خلال تبني منهجيات وفلسفات جديدة لإدارة التنافسية مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة عمليات الأعمال، إدارة سلسلة القيمة وإدارة المعرفة.

3- تحدد الاستراتيجيات التنافسية الأساس الذي يمكن أن تتنافس به المنظمة، وهو يتضمن وضع إستراتيجية ملائمة يمكن من خلالها أن تحقق موقع مفضل لها في السوق، ففي عصر المعرفة الجديد ليس المهم امتلاك إستراتيجية، بقدر ما يشكل امتلاك الإستراتيجية بحد ذاتها نتاجاً معرفياً، وإذا ما كان ذلك صحيحاً، فأن الحاجة لوجود استراتيجيات تنافسية فاعلة في المنظمة سيكون أمراً ملحاً.

4- تقيم التنافسية في ضوء معايير ومقاييس أدائية أو تشغيلية وحتى معرفية، إذ أنها تشكل عامل الحسم في خلق الارتباط بين أداء الأعمال المستند إلى الموجودات الملموسة وأداء الأعمال المستندة إلى الموجودات غير الملموسة.

مصادر الفصل التاسع

- اعتمد أعداد هذا الفصل على بحث مشترك من قبل الأستاذ الدكتور سعد العنزي، والدكتور خميس ناصر محمد، والمعنون "التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة، والمنشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد، في عددها 44 المجلد 12 لعام 2006.، وهو مستل من اطروحة دكتوراه " اثر إدارة المعرفة والإبداع في التنافسية / دراسة تحليلية مقارنة بين شركتين صناعية و استشارية، غير منشورة بادارة الاعمال، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 2006.

والمصادر الأخرى المعتمد عليها في البحث الأساس، هي كما في أدناه:

1- ال، باور، جوزيف (1997)، "فن الإدارة" ترجمة أسعد أبو لبده، دار البشير، عمان، الأردن.

2- بركات، نسرين وعلي، عادل (2001)، "مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، مجلة الدراسات، الأردن.

3- وديع، محمد عدنان (2003)، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، كانون الأول، الكويت.

4- آل يحيى، أحمد عبد الوهاب (1999)، "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الأسمنت الأبيض في الفلوجة"، رسالة ماجستير غير منشودة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

5- Castells، M.، (2000) ،“ The Rise of the Network Society “ 2ndEd.، Blackwell Publishers ،New York.

6- Czepiel ،John A.، (1992) ،" Competitive Marketing Strategy " Prentice-Hall ،New YORK.

7- Daft ،Richard L.، (2003) ،" Management "، 6thEd.، South-Western West ، Thomson ،Ohio.

8- Enright ،M.J.، (1999)، " The Globalization of Competition and The Localization of Competition : Policies Toward Regional Clustering " ، Forth Coming ،Macmillan ،London.

9- Evans، James R.، (1997)، "Production ،Operations Management"، 5thEd.، west Publishing Company، Minneapolis ،Saint.

10- Johnson ،Gerry & Scholes ،Kevan ،(1999) ،"Exploring Corporate Strategy " ،5thEd ،Pearson Education ،Harlow ،London ،New York.

11- Khalil ،T.M.،(2000)، "Management of technology .The Key To competitiveness and Wealth Creations" ،Mc Graw-Hill Higher Education ،Singapore.

12- Licker ،Paul S.، (1997)، " Management Information System : A strategic Leadership approach " ،Harcourt Brace & Company ،Fort Worth.

13- Mintzberg ،H.، Quinn ،J.B & Ghoshal ،S.، (1998)، " The strategy process" ،Revised European edition ،Prentice Hall ،Inc. ،London.

14- Mirza ،R.، (1998) ،" Global Competitive Strategies in the New World Economy " ،Edward Elgar ،Cheltenham.

15- Porter ،M.E.،(1990)، " The Competitive Advantage of Nations " Free press ،New York.

16- Pride ،W.M.& Ferrell ،O.C.،(2000)، " Marketing :Concept and Strategies" ،Houghton Mifflin Company ،Boston ،New York .

17- Slack ،N.، chambers ،S.، Harland ،C.، Alan ،H.& Johnston ،R.، (1998) ،" Operations Management" ،2ndEd.، Pitman Publishing ،Long Acre ، London.

18- Stewart ،T.A، (2002)، " The wealth and Knowledge " ،Nicholas Brealy ، London.

19- 19- Tidd ،Joe ،(2000)، " From Knowledge Management to Strategic Competence : Measuring Technological ،Market And Organizational Innovation "، World Scientific Publishing ،Co. Pre. Ltd. ،London.

20- Botham، Ron & Bob، Downs، (1999)، "Industrial Clusters: Scotlands Route to Economic Success"، Harvard Business School's Press.

21- Braganza، A، Edwards، C.& Lambert، R.، (1999)، "A Taxonomy of Knowlédge Projects to Underpin Organizational Innovation and Competitiveness "، Knowledge and Process Management ،Vol.6، No.2.

22- Breen، Halen & Hing، Nerilee، (2001)، "Improving Competitiveness through cooperation : Assessing the benefits of cooperative education partnerships in gaming management"، UNLV Gaming Research & Review Journal ،Vol.6، ISS.1 Las Vegas.

23- Carneiro، Alberto، (2000)، "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness"، Journal of Knowledge Management ،Vol.4، No.2.

24- Daum، Juergen H.& Bretscher، Peter، (2004)، "Measuring Performance in a Knowledge Economy : Linking Subjective and Objective

Measurement in to (Vector-Based) Concept for Performance Measurement"، PMA977، Practical Application Paper ،Edn burgh ،UK.

25- Dhondt، Steven، (2033)، "Knowledge Management، Innovation and creativity"،Rapport TNO Work and Employment، Jan.، Vol.31.

26- Erickson، G.S.& Rothberg ،(2000)، " Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines For Policy"، Competitiveness Review، India، Vol.10، Iss.2.

27- Goh ،Andrew L.، (2004)، " Enhancing Competitiveness through Innovation : Issues and Implications for Industrial Policy Making"، the International Journal of Applied Management and Technology ،Vol.2، No.1.

28- Hansen ،M.T.، Nohria، N.& Tierney ،T.، (1999)، " What's Your Strategy For Managing Knowledge "، Harvard Business Review، Mar-Apr.

29- McFatridge ،D.G.، (1995)، " La competitive :Nations Etmeasures "، Ottawa ،Canada Industries .

30- Oughton، C.،(1997)،"Competitiveness policy in the 90s"The Economic Journal، 107(444).

31- Perez، J. R. & Pablos، P. C.، (2003)، "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis"،Journal of Knowledge Management، Vol.7،No.3.

32- Phoocharoon، P.، Cuyvers، L. & Chomvilailuk، R.، (2001)، "Cooperative Strategy to strategic competitiveness through International Joint ventures between ASEAN and EU Companies" CAS Discussion Paper، May، No.33.

33- Rastogi ،P.N.، (2000)، " Knowledge Management and Intellectual Capital : The New Virtuous Reality of Competitiveness "، Human System Management ،19.

34- Raymond، Lonis، (2003) ،" Globalization ،the Knowledge Economy ،and competitiveness : A Business Intelligence Framework for the development SME_S"، journal of American A academy of Business، Cambridge، Vol.39، ISS.3.

35- Sarvary ،Milkos، (1999)، " Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry",California management Review ،Winter، Vol.42، No.2.

36- Therin ،Francois ،(2000)، " Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms "، IEEE computer Society ،Vol.5، No.3.

الفصل العاشر

قيمة المنظمة في أطار إستراتيجية التنويع

الفصل العاشر
قيمة المنظمة في أطار إستراتيجية التنويع

▪ تمهيد

يتقصى هذا الفصل دور استراتيجية النمو من خلال التنويع في تعظيم قيمة المنظمة، إذ بعد ان شهد الفكر الاستراتيجي جدلا معرفيا له ابعاده في التطبيق حول وجود تلك العلاقة من عدمها. فالنمو اصطلاح له مدلولاته وأبعاده المتعددة، ففي الوقت الذي يتحدد معناه العام بتحقيق زيادة أو إضافة متتالية في الشيء اقتصادية كانت أم مالية وتكنولوجية بدت أم فكرية، يتخذ معناه الاقتصادي افقاً معرفيا يتصل مضمونه بمعدل الزيادة في كمية ونوعية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد خلال مدة محددة من الزمن تنسحب على التاثير في مستوى معيشة الفرد. وأما النمو على مستوى منظمات الأعمال كوحدات اقتصادية هدفها تحقيق المردودات المالية، فهو لا يبتعد كثيرا عن هذا المضمون من انه يأتي بإطار ما تحققه المنظمة من زيادات متعاقبة في المبيعات والأرباح وتأثيراتها المحتملة في قيمة المساهمين وثرواتهم.

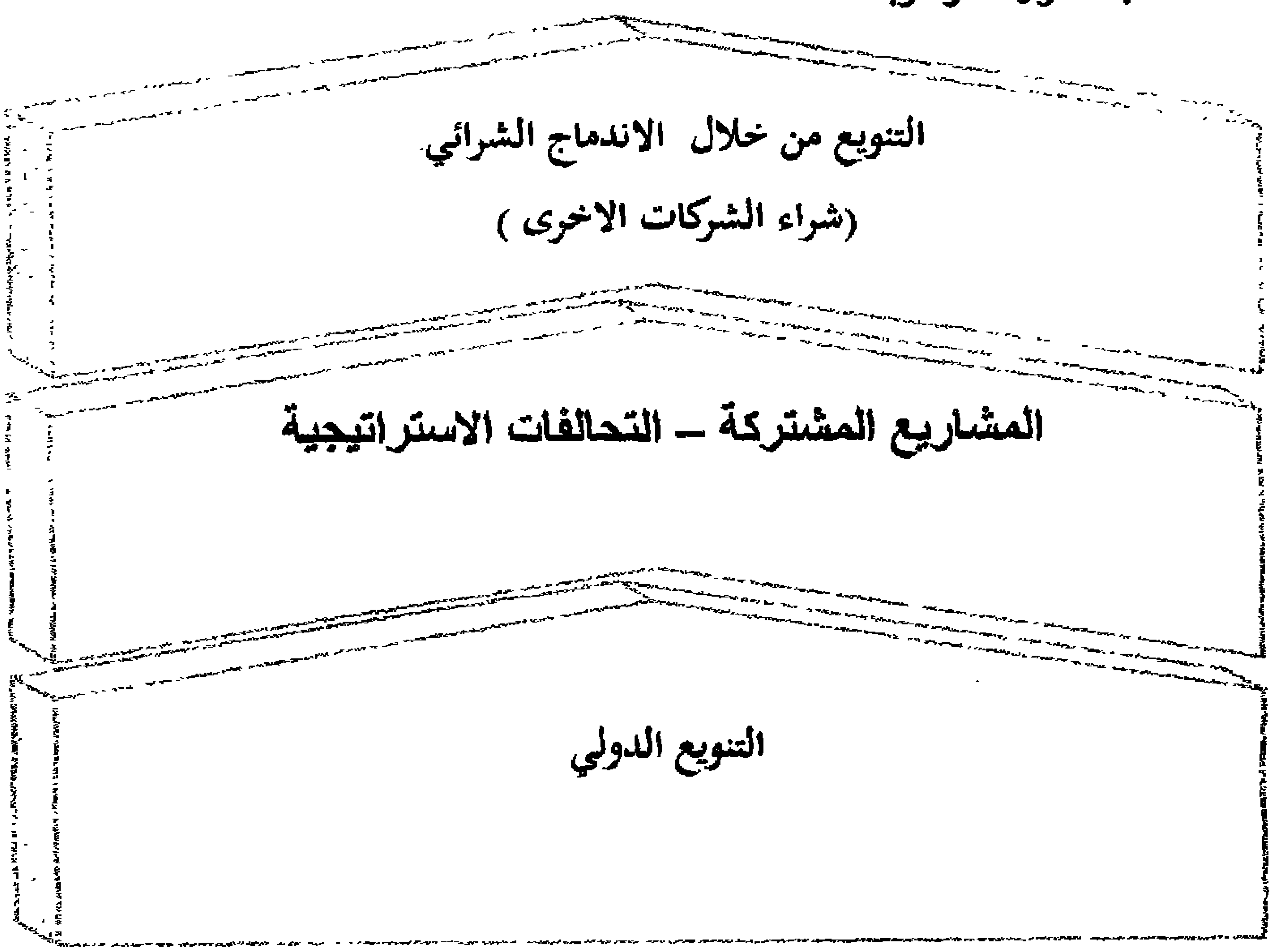
سيتناول هذا الفصل كي يصل الى الاهداف التعليمية المرجوة منه، الى التعرف على مداخل نمو منظمة الاعمال، والاستراتيجيات المعتمدة وكيفية اجراء القياسات، فضلا عن توضيح استراتيجيات التنويع، وقيمة المنظمة في ضوء انواع تلك الاستراتيجيات.

أولا: مداخل نمو المنظمة في الفكر الاستراتيجي

للمنظمة في النمو سبلا تسلكها تلتقي في مدخلين أساسيين:

- الأول، يرتبط بتحقيق النمو داخليا (Internal Growth) من خلال الاستثمار في مشروعات التوسع القائمة على أساس طرح المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة أو حتى الدخول في الأسواق العالمية.

- الثاني، ويجسده النمو الخارجي (External Growth) الذي يتضمن في العادة تبني إستراتيجية التنويع (Diversification Strategy) عن طريق الاندماج وشراء الشركات الأخرى (Merger and Acquisition)، والتحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances)، والتنويع الدولي (Diversification Internation) (Daft,1997:245;Wheelen and Hunger,2 004 :139). والشكل (1) يوضح هذا بالصورة المرغوبة.



شكل(1) استراتيجيات النمو الخارجي لمنظمة الاعمال

تسعى المنظمات التي ترمي إلى تحقيق معدلات نمو متسارعة إلى تبني محفظة إستراتيجية، يطلق عليها بمحفظة المبادرات الإستراتيجية (Strategic Initiatives Portfolio) تكونها آفاق ثلاث تفاصيلها على النحو الآتي (Thompson and Strickland,2003:273) :

1- **الأفق الأول**: يسخر لاستغلال أية فرصة للنمو في الأعمالالحالية للمنظمة متضمنا الآتي :

أ- إضافة فقرات جديدة إلى خط الإنتاج القائم حاليا.

ب- التوسع الجغرافي بالدخول إلى أسواق جديدة.

ت- حماية الحصة السوقية من المنافسين.

2- **الأفق الثاني:** يوجه نحو تعزيز الموارد والقدرات المتاحة من خلال الولوج في أعمال جديدة:

أ- استغلال فرصة الدخول إلى السوق بأعمال جديدة ذات نمو متوقع سريع.

ب- التوغل السريع في السوق من خلال استغلال كل ما هو جديد من الأعمال بما في ذلك من خبرات، ورؤوس أموال فكرية، ومعرفة تكنولوجية حديثة.

3- **الأفق الثالث** : يكرس لغرس بذرة المشاريع المشتركة في مجالات الأعمال الجديدة:

أ- الإنفاق المستمر طويل الأمد على مشاريع البحث والتطوير.

ب- تخصيص رؤوس أموال داخلية لأغراض الاستثمار في الشركات التي تحاول بناء الصناعة المستقبلية.

ت- شراء شركات صغيرة حديثة العهد ذات منتجات مكملة لمنتجات المنظمة المشترية.

ثانيا : استراتيجيات النمو وقياساته

تنقسم استراتيجيات النمو إلى إستراتيجيتين أساسيتين هما: إستراتيجية التركيز (Concentration Strategy) على خطوط المنتج في صناعة معينة، وإستراتيجية التنويع (Diversification Strategy) نحو خطوط إنتاج أخرى في صناعات أخرى (Wheelen and Hunger,2 004 :139). وسيتم التركيز على إستراتيجية التركيز، ومن ثم إستراتيجية التنويع في الفقرات اللاحقة.

تصنف إستراتيجية التركيز بدورها إلى :

1- **إستراتيجية النمو العمودي (Vertical Growth)** : يتحقق النمو العمودي من خلال السيطرة على أداء وظائف أنجزها المجهزون أو الموزعون مسبقا. بمعنى محاولة صناعة المنظمة للمواد أو التجهيزات التي تحتاجها و توزيعها بنفسها بهدف تخفيض الكلف، والسيطرة على الموارد، وضمان جودة المدخلات فضلا عن الوصول إلى الزبائن المحتملين. ويمكن تحقيق هذا النوع من النمو داخليا عن طريق التوسع بالعمليات الحالية و خارجيا من خلال شراء الشركات الأخرى.

ينشا عن النمو العمودي تكاملا عموديا (Vertical Integration) تعمل المنظمة بموجبه في مواقع متعددة على طول خط سلسلة قيمة الصناعة من استخراج المواد الأولية إلى التصنيع ومن ثم التوزيع بالتجزئة. ويمكن أداء وظائف المجهزين بالرجوع خلفا في سلسلة القيمة وعند ذاك يدعى هذا النوع من التكامل بالتكامل العمودي الخلفي (Backward Integration). كما يمكن القيام بوظائف الموزعين من حيث التحرك نحو بداية سلسلة قيمة الصناعة ليدعى عندئذ بالتكامل العمودي الأمامي (Forward Integration). وما تجدر الإشارة إليه في مستهل هذا العرض هو ظهور توجه حديث يبتعد عن التكامل العمودي صوب إقامة علاقات تعاقدية

تعاونية مع المجهزين، وحتى المنافسين، وذلك من خلال ما يعرف بالتوريد الخارجي (Outsourcing .)

2- **إستراتيجية النمو الأفقي (Horizontal Growth)** : يتحقق النمو الأفقي عندما يجري توزيع منتجات المنظمة في مواقع جغرافية أخرى غير الحالية منها وزيادة تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية ليعني ذلك التوسع الجانبي للمنظمة في الموقع نفسه على سلسلة قيمة الصناعة. كما تتمكن المنظمة من النمو أفقيا عن طريق التنويع الداخلي أو التنويع الخارجي بشراء شركات أخرى أو القيام بتشكيل تحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى في الصناعة نفسها. ويترتب على النمو الأفقي تكاملا أفقيا (Horizontal Integration) ليتخذ مضمونه انتشار المنظمة في مواقع جغرافية متعددة في موقع العمل نفسه ضمن سلسلة قيمة الصناعة.

تسعى المنظمات جميعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية تنعش أدائها المالي في ضوء جذور الميزة التنافسية المستديمة منها على وجه الخصوص والتي تتحقق حينما تتمكن المنظمة من بلوغ مستويات ربحية تتجاوز متوسط ما تحقق منها على مستوى صناعة معينة وعلى مدار مدد زمنية متعاقبة. وجذور الميزة التنافسية هي القدرات المميزة (Distinctive Competencies) للمنظمة نفسها موارد كانت أم قدرات. وأما الموارد، فهي موجودات المنشاة ومن بينها أموال المساهمين التي تمثل التزاما على ربحية المنظمة وبالتالي ضرورة استثمارها بطرائق تؤدي إلى تعظيم قيمة المساهمة في رؤوس أموال المنظمة بغية تبؤ مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية (Hill and Jones,2009:). وهذا يعني أن مقاييس الأداء المالي نفسها هي مقاييس لفاعلية الإدارة الإستراتيجية بأسرها (Wheelen and Hunger,2004: 248).

أن مقاييس الأداء المالي متعددة تنفرد من بينها مقاييس النمو المتحقق للمنظمة خلال مدة من الزمن سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو الأرباح أو توزيعاتها، وعلى النحو الآتي (Hirt and Block,2003:167,214) :

1- **نمو المبيعات** : وهو الزيادة المتتالية الحاصلة في الإيرادات الناشئة عن المبيعات خلال مدة محددة من الزمن، وغالبا ما يجري تقدير النمو في المبيعات عن طريق ربطه بالربح الإجمالي وصافي الربح الناشئ عن زيادة المبيعات والذين يمكن قياس كل منهما وفقا للمعادلتين الآتيتين :

GPM= GI/S , NPM=NI/S

- اذ أن :

GPM= هامش الربح الإجمالي

GI= إجمالي الدخل

S = المبيعات

NPM = هامش الربح الصافي

NI = صافي الدخل

نمو الأرباح : يمثل النمو في الأرباح المحصلة النهائية لفاعلية قرارات المنشاة في تنفيذ استراتيجياتها ومنها استراتيجيات التنويع (Hill and Jones,2009:335). وعادة ما يجري التركيز في قياس الربحية على معدلي العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية الذين تفاصيل قياس كل منهما كالآتي :

ROA=NI/TA , ROE=NI/E

- اذ أن :

ROA= العائد على الاستثمار في الموجودات

NI= صافي الربح

TA= إجمالي الموجودات

ROE =العائد على حق الملكية

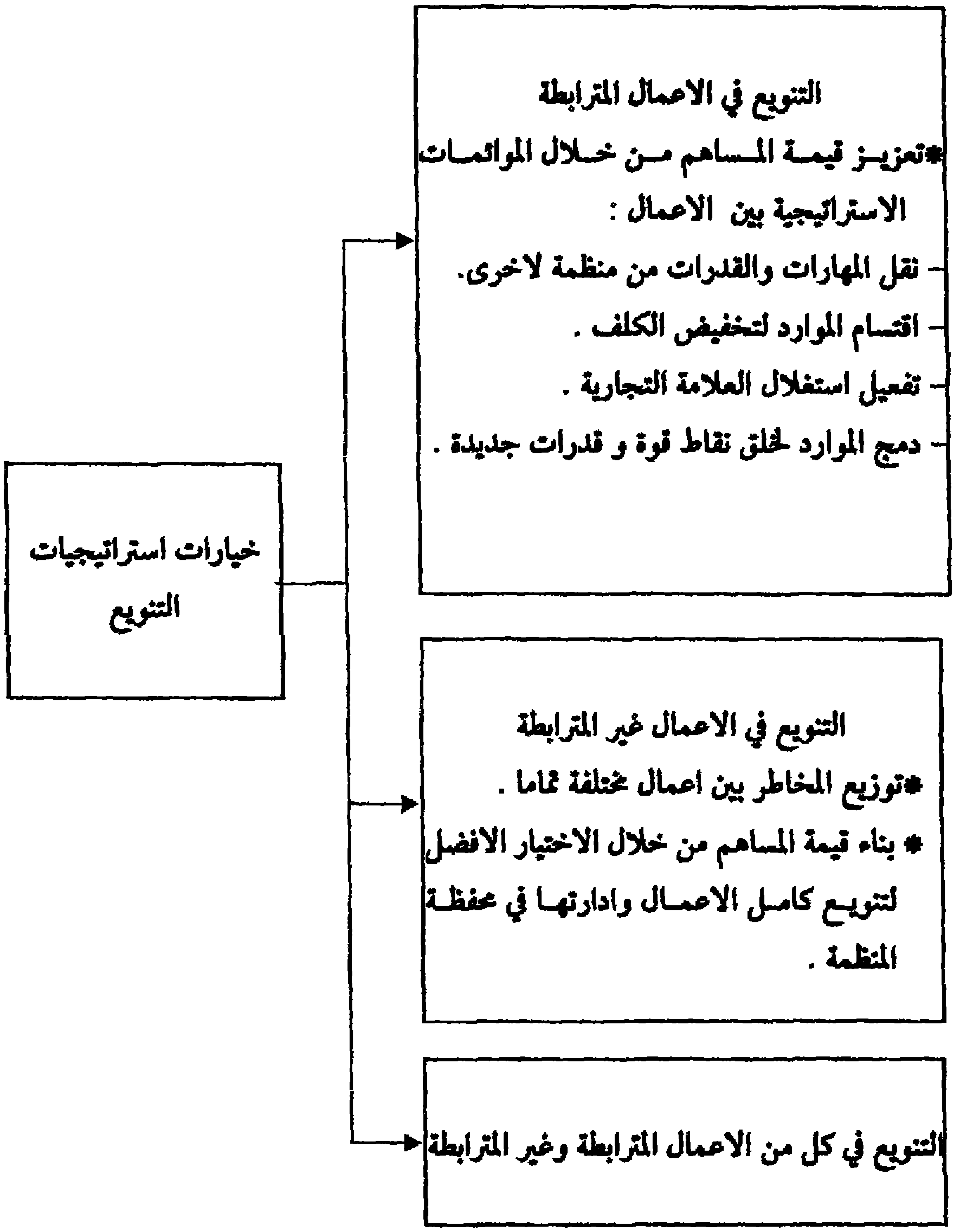
E= حق الملكية

ثالثا: إستراتيجيات التنويع في منظمات الاعمال

تعد استراتيجيات التنويع بحد ذاتها شكلا من أشكال استراتيجيات النمو إلى جانب استراتيجيات التركيز.

1- الأشكال الأساسية لإستراتيجية التنويع

مع نضوج الصناعة تصل اغلب المنظمات إلى الحدود النهائية للنمو الأفقي والعمودي. وما لم تكن لها القدرة على التوسع دوليا لحو أسواق لم يبلغ فيها النضج ذروته، ليس بوسع تلك المنظمات سوى التنويع في صناعات مختلفة إن أرادت الاستمرار على وتيرة النمو والتوسع. وللتنويع إستراتيجيتين أساسيتين هما: التنويع المترابط أو المركز (Concentric Related Diversification)، والتنويع غير المترابط أو المختلط أو المركب (Conglomerate Unrelated Diversification)، أو المزج بينهما على النحو المبين في الشكل (2) (Thompson et.al.,2008:272؛ Wheelen & Hunger,2004:142)



شكل (2) خيارات استراتيجية التنويع في منظمة

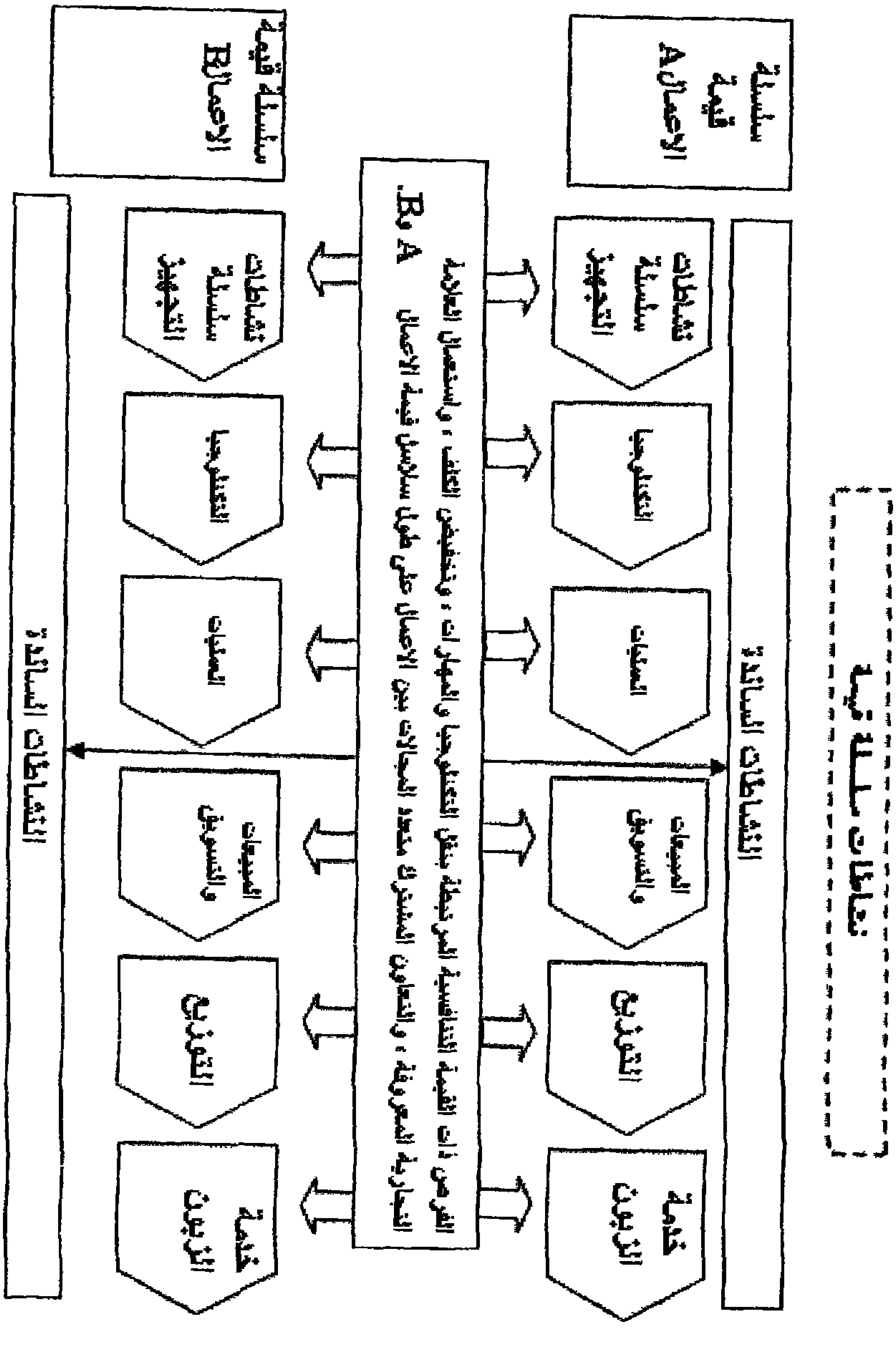
أ- **إستراتيجية التنويع المترابط** : يتصل مضمون إستراتيجية التنويع المترابط أو كما يطلق عليها بالتنويع المركز دخول المنظمة في أعمال تشترك بنوع من الموائمة الإستراتيجية (Strategic Fit) ذات القيمة العالية تنافسيا، والمقصود من الموائمة الإستراتيجية مجموعة نشاطات تؤلف سلاسل قيمة لأعمال مختلفة تلتقي فيما بينها من حيث توافر الفرص الآتية لكل منها، والتي يوضحها الشكل(3) :

- نقل وتحويل الخبرات والمعارف التكنولوجية والقدرات الأخرى عالية القيمة تنافسيا بين المنظمات.

- دمج النشاطات المترابطة على طول سلسلة القيمة لأعمال مستقلة بغية استحداث عملية موحدة وتخفيض الكلف كتصنيع منتجات تعود إلى منظمات مختلفة في مصنع واحد أو استخدام مخازن محددة للقيام بعمليات الشحن والتوزيع.

- استغلال الأسماء المعروفة ذات التأثير المشهود للعلامات التجارية كما هو الحال بالنسبة لشركة كانون وسمعتها شائعة الذكر في مجال معدات وأجهزة التصوير الفوتوغرافي التي مثلت موجودا تنافسيا سهل على الشركة الشروع في عمليات التنويع والامتداد إلى معدات الاستنساخ.

- التعاون المشترك بين المنظمات لتوليد نقاط قوة ذات قيمة تنافسية عالية في الموارد والقدرات.



شكل(3) المواءمة الإستراتيجية في ظل أعمال وسلسلة قيمة مترابطتين

وتزداد أهمية النمو عن طريق استراتيجيات التنويع المترابط عندما يكون المركز التنافسي للمنظمة قويا يقابله انخفاض ملموس في مستوى جاذبية الصناعة. وتعمل المنظمة بهذا الصدد وبعد الأخذ في الحسبان مقدراتها المميزة على استخدام ما توافر لها من نقاط قوة كوسائل للتنويع لا بل يجد المرء أن المنظمات تسعى جاهدة صوب ضمان تحقيق الموائمة الإستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدراتها المرتبطة بالتصنيع، ومهاراتها في التسويق التي تعتمدها في صناعتها الحالية بفاعلية، ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات الجديدة بالقدر نفسه من الفاعلية.

ولعل الهدف الأساس الذي تنشده المنظمة في هذا المقام هو البحث عن التداؤبية المطلوبة، بمعنى أن الشراكة في أعمال منظمتين تولد أرباح أعلى مما تحققه بمعزل عن بعضها. ويفهم من ذلك، أن التنويع يتخذ طابعه الاستراتيجي من قواعد حقيقتها إتاحة الفرصة أمام المنظمة لجني المزايا التنافسية المترتبة على انتقال المهارات، وانخفاض الكلف، والعلامة الأقوى، فضلا عن القدرات التنافسية الأعلى و توزيع مخاطر الاستثمار على مساحة أعمال أوسع.

ب- **إستراتيجية التنويع غير المترابط:** يقصد بالتنويع غير المترابط أو المركب دخول المنظمة في صناعات لا ترتبط بصناعتها الحالية أو لا تمت بصلة لها لينصب اهتمام المدراء في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر المطلوبين خصوصا عندما تدرك المنظمات عدم جاذبية الصناعة الحالية تزامنا مع افتقارها للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة.

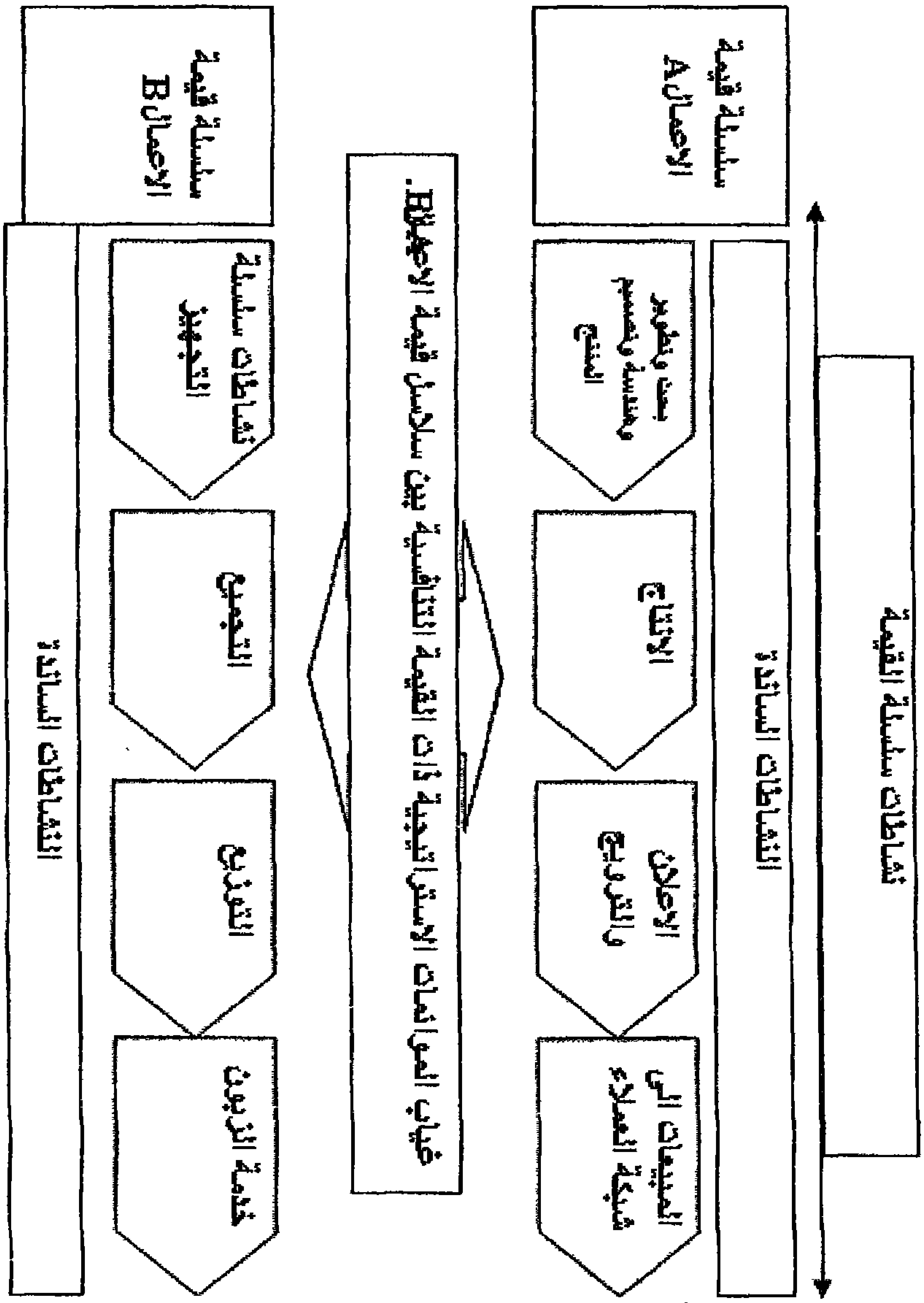
وربما تكمن الدعامة الأساسية لهذه الإستراتيجية في أن أية منظمة يمكن شرائها بإطار عمليات الاندماج التملكي الكامل أو أعمال محددة يمكن الاستحواذ عليها بشروط مالية جيدة ترافقها احتمالات تحقيق مستويات نمو وأرباح مقبولة، تمثل

فرصا جيدة للاستثمار الأمر الذي يدعو إلى التركيز على دراسة مسوغات جاذبية الصناعة وكلف الدخول إليها ناهيك في النتيجة عن ضرورة التحقق من وجود فرص تحقيق مستويات أداء مالي عالية.

لا يمكن بلوغ تلك الغاية، إلا بعد التنويع القائم على أساس الدخول في أعمال أخرى توائم استراتيجيا أعمال المنظمة، وكما يوضحها الشكل (4) (Thompson,et.al.,2008:27). ولهذا السبب تجد أن المدراء يقضون معظم وقتهم وجل اهتمامهم وجهودهم نحو تقويم مزايا ومساوئ الأعمال الجديدة وتقرير ما إذا كان من الجدي الاحتفاظ بها أو الابتعاد عنها، وذلك باستخدام المعايير الآتية:

- مدى تلبية الأعمال الجديدة لأهداف المنظمة في الربحية والعائد على الاستثمار.
- مدى إمكانية اعتبار الأعمال الجديدة صناعة لها إمكانات نمو عالية.
- اتساع حجم الأعمال الجديدة ومساهمتها في تعزيز قاعدة المنظمة.
- متطلبات رأس المال الدائم والثابت.
- مقدار التعرض إلى مخاطر التضخم والكساد والضوابط الحكومية المشددة حول سلامة المنتجات وحفاظها على البيئة وعوامل أخرى على شاكلة ذلك.

وما تجدر الإشارة إليه في سياق هذا النسق من التوصيف هو إمكانية استخدام كلا الأسلوبين في التنوع في آن واحد لاسيما أن بعض المنظمات تتوجه نحو زيادة حجم التنويع بالدخول في أعمال وصناعات مترابطة وغير مترابطة لبناء محفظة أعمال إستراتيجية تناسب تفضيلها باتجاه قبول المخاطرة وحسبما تمليه عليها رؤيتها الإستراتيجية.



شكل (4) غياب المواءمة الإستراتيجية في ظل أعمال وسلسلة قيمة غير مترابطتين

2- تقويم استراتيجيات التنويع

تستند عملية التحليل الاستراتيجي للشركات الداخلة في التنويع على المفاهيم والأساليب ذاتها التي تعتمد عليها عملية التحليل الاستراتيجي للشركات التي تعمل في ميدان واحد للأعمال، إلا أن هناك نواح أخرى ينبغي أخذها في الحسبان تضاف لها مجموعة من الأدوات التحليلية الجديدة عند تقويم مدى سلامة إستراتيجية التنويع التي تعتمدها المنظمة سواء كان التنويع مترابطا ام غير مترابط يوضحها الشكل (5). واستنادا إلى ذلك، يعتمد تقويم ايجابيات وسلبيات إستراتيجية التنويع فضلا عن تحديد الأفعال المطلوبة لتحسين أداء المنظمة على ست خطوات لعلها تتمثل بالاتي: (Thompson,et.al.,2008: 285)

أ- تقويم جاذبية الصناعات التي توجهت إليها المنظمة في التنويع منفردا ومجتمعا.

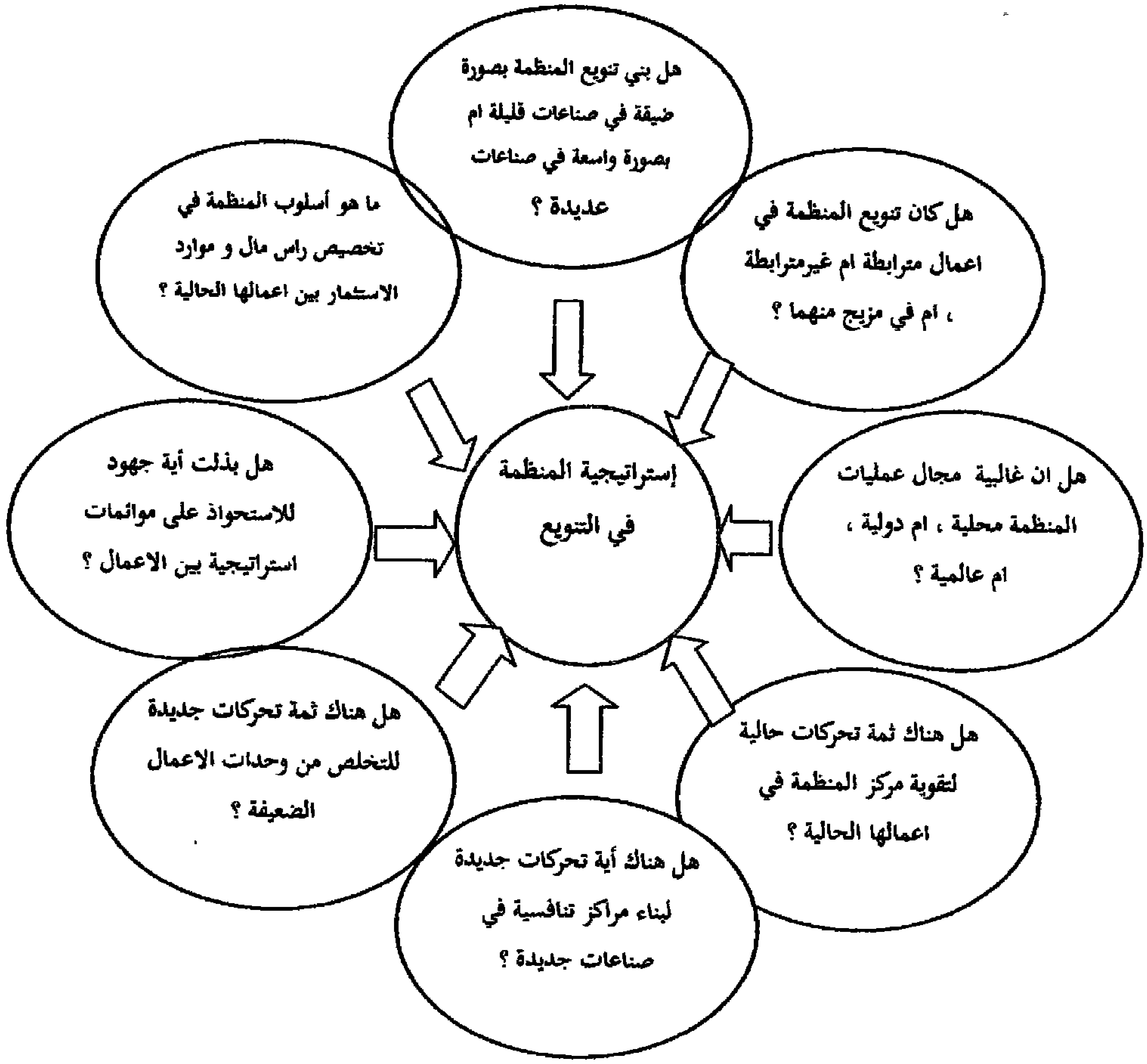
ب- تقويم القوة التنافسية للمنظمة وعدد المنافسين الأقوياء في الصناعات التي تعمل فيها.

ت- التثبت من إمكانية تحقيق مزايا تنافسية من الموائمات الإستراتيجية بين الأعمال والمنظمات.

ث- التحقق من مدى موائمة موارد المنظمة لمتطلبات تكتلات الأعمال الحالية.

ج- ترتيب مستويات الأداء من الأعلى إلى الأدنى وتحديد أسبقيات المنظمة في تخصيص الموارد بين أعمالها المختلفة.

ح- الشروع في تحركات إستراتيجية جديدة بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة.



شكل (5) عوامل تحديد إستراتيجية التنويع

3- البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنويع

تتوافر أمام المنظمة أربعة بدائل إستراتيجية أساسية يمكن تبنيها بعد تنفيذ استراتيجيات التنويع والتي يعرضها الشكل (6). (Thompson,et.al.,2008:301) وتفاصيل كل منها ترد على وفق الآتي:

أ- توسيع قاعدة التنويع

- الاستحواذ على أعمال جديدة وبناء مركز تنافسي قوي فيها.

- إضافة أعمال لدعم المركز السوقي والقدرات التنافسية في الصناعات التي تعمل المنظمة فيها.

ب- إزالة بعض الأعمال وتعزيز قاعدة التنويع الضيق

- الخروج من الأعمال الضعيفة تنافسيا غير الجذابة أو التي تفتقر إلى الموائمة الإستراتيجية وموائمة الموارد بالقدر المناسب.

- تركيز موارد المنظمة على الأعمال في مجالات محددة مختارة بشكل دقيق.

ت- إعادة هيكلة أعمال الشركة

- بيع كل من الأعمال الضعيفة تنافسيا ،و الأعمال في صناعات غير جذابة بالإضافة إلى الأعمال ذات الموائمة الإستراتيجية وموائمة الموارد المحدودة والأعمال غير الجوهرية.

- استخدام النقد المتولد من بيع بعض الأعمال وفائض المديونية في شراء أعمال وشركات في صناعات أخرى يتوقع لها أداء أعلى.

ث- التنويع متعدد الجنسيات:

- توفير سبيلين رئيسين للنمو المتواصل أي الدخول في أعمال أكثر أو الدخول إلى أسواق أخرى في البلد.

- تحقيق ميزة تنافسية اكبر مقارنة بأية إستراتيجية أخرى للتنويع.

خيارات استراتيجية المنظمة سابقة العهد في التنويع

توسيع قاعدة التنويع

* الاستحواذ على اعمال اضافية اكثر وبناء المراكز التنافسية في صناعات جديدة مترابطة وغير مترابطة .
* اضافة اعمال تكمل وتقوي المركز التنافسي للمنظمة في السوق والقدرات التنافسية لاعمالها في صناعات سابقة.

ازالة بعض الاعمال والتخندق في اعمال ضيقة

* استبعاد الاعمال الضعيفة تنافسيا ، أوالاعمال في صناعات غير جاذبة ، أو التي تفتقر الى موائمات استراتيجية أو موائمات كافية في الموارد .
* تركيز موارد المنظمة على اعمال في صناعات قليلة محكمة الاختيار .

اعادة هيكلة سير اعمال المنظمة

* بيع الاعمال الضعيفة تنافسيا ، و الاعمال في الصناعات غير الجاذبة ، و الاعمال ذات الموائمة الاستراتيجية وموائمة الموارد المحدودتين ، والاعمال غير الجوهرية.
* استخدام النقد المتولد من الاعمال المستبعدة مضافا له المديونية غير المستغلة في شراء شركات أو اعمال في صناعات اخرى اكثر فرصا للنجاح .

تتبع التنويع الدولي

* توفير سبيلين رئيسين للنمو المتواصل هما الدخول في اعمال اضافية أو الدخول في اسواق بلدان اكثر .
* الحصول على مزايا تنافسية محتملة اكبر مقارنة باية استراتيجية اخرى للتنويع .

شكل (6) الخيارات الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنويع

وعلى هذا القدر من التحليل والمناقشة يستدل إلى رسم صورة واضحة وصريحة حول وجود مسوغات أساسية تدفع باتجاه تبني استراتيجيات النمو اجمعها و بصرف النظر عما إذا كانت استراتيجيات تنويع مترابط أو غير مترابط وعلى النحو الآتي (Hill and Jones,2009:336) :

أ- نقل المقدرات المميزة بين وحدات الأعمال في صناعات مختلفة.

ب-تفعيل دور المقدرات المميزة للمنظمة في استحداث وحدات أعمال جديدة تعمل في صناعات جديدة ورفع مستوى أدائها.

ت-توزيع الموارد بين وحدات الأعمال لتحقيق اقتصاديات الحجم.

ث-تقليل حدة التنافس في صناعة أو أكثر.

رابعا : قيمة المنظمة بإطار إستراتيجية التنويع

تتفق قيمة المنظمة في تعريفاتها المتعددة على أنها تمثل أقصى مقدار من الأموال التي يرغب مستثمر ما في دفعها مقابل الحصول على أسهم المنظمة، لان الأخيرة تمثل مقياسا نهائيا لقيمة المنظمة في السوق المالية. والأسهم العادية للمنظمة تحمل قيم مختلفة تتقدمها القيمة الحقيقية (Intrinsic Value) التي تتحدد وفقا لمعطيات المنظمة وأوضاعها المالية.

ومن المتوقع لهذه القيمة أن تختلف عن القيمة الفعلية للسهم في السوق المالية التي تعكس سعر البيع الفعلي للسهم في السوق المالية.. ويجري قياس العائد على الاستثمار في أسهم المنظمة في ضوء هذا النوع من قيم الأسهم وبالتالي فان ارتفاع القيمة السوقية للسهم في السوق(Market Value) تترجم إلى ارتفاع مقابل في عوائد الاستثمار فيه.

وإذا استمر هذا الارتفاع لمدة من الزمن انعكس على تعظيم ثروة المساهم هـدفا أساسيا تنشده منظمات الأعمال قاطبة لينعش تنافسها واستمراريتها بعد أن يعطي إشارات حاسمة إلى بلوغ أداء المنظمة مستويات عالية تنسحب على تحقيق وتيرة نمو عالية تفسر نجاحها الاستراتيجي في الأمد البعيد (Block and Hirt,2005:387;Weston and Brigham 1987:142).

نظرا إلى أن الهدف النهائي لأية منظمة للأعمال هو تعظيم قيمة أسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة المساهمة فيها، ولأجل تحقيق هدف تعظيم ثروة المساهم أو المالك، وجب دراسة تأثير استراتيجياتها المختلفة التي تبرز من بينها استراتيجيات التنويع في قيمة المنظمة خصوصا بعدما اشتد الجدل فكرا في الأدبيات وتطبيقا في الواقع العملي حول ما إذ ا كان التنويع يؤدي إلى تعظيم القيمة أو تدنيها (Galavan and Pindado, 2007: 1).

يرى البعض إن خيار التنويع تقرره المنظمة عندما تتجاوز المزايا المترتبة عليه الكلف المرافقة له تلك المتعلقة بمساعدة المنظمة على البقاء ضمن فلك التركيز عندما يحصل العكس وترتفع كلف التنويع مقارنة بالمزايا المرافقة له. ولقد قادت الأدلة التجريبية المتوفرة في الفكر المالي تحديدا إلى أن ينظر إلى التنويع كمدمر للقيمة انطلاقا من فكرة أن المنظمات في أجزاء سوقية متعددة ترتفع معها أحيانا احتمالات الفشل وبالتالي انخفاض أسعار أسهمها في السوق المالية مقارنة بالمنظمات التي تعمل ضمن أجزاء سوقية محددة قليلة التنويع.

ولذلك تم التركيز على دراسة تأثيرات مستويات مختلفة من التنويع في قيمة المنظمة مما يدعو إلى أهمية التمييز بين تأثير التنويع المترابط قياسا بتأثير التنويع غير المترابط في القيمة. إذ أن المنظمة التي تعتمد التنويع المترابط تحاول الحصول على اقتصاديات النطاق من خلال اقتسام الموارد المادية والبشرية بين خطوط متماثلة من الأعمال، بينما في التنويع غير المترابط تتوجه الجهود نحو تحقيق مزايا اقتصادية في

ضـوء القـدرة علـى توزيـع رؤوس الأمـوال في سـوق داخليـة بكفـاءة أعلـى .(Galvan and Pindado,2007:1; Matsusaka,2001:409)

ويتوقع من التنويع تحقيق مزايا اكبر للمنظمة مـن مجـرد توزيـع مخـاطرة أعمالهـا على صناعات مختلفة. . ومن حيث المبدأ، لا يمكن اعتبار التنويع نقطـة نجـاح مـا لم ينتج عنه قيمة مضافة يلمسها المساهم، تلـك القيمـة الـتي لا يستطيع المساهمون الحصول عليها من خلال شراء أسهم في شـركات تعمـل ضـمن صـناعات مختلفـة وبالتـالي تكـوين محـافظ اسـتثمار متنوعـة، وهـو مـا يـدعو إلى ضـرورة اجتيـاز التحرك نحو التنويع في أعمال جديدة ثلاث اختبـارات هـي (Thompson , et.al., 2008: 270):

1- **اختبار جاذبية الصناعة (The Industry Attractiveness Test)** : يجب أن تمتلك الصناعة المزمع الدخول إليها عوامل جذب تكفي لتحقيق عوائـد عاليـة على الاستثمار، وذلك يعتمد بصورة أساسية على الظروف التنافسية للـصناعة التي تتيح إمكانية تحقيق الأرباح الأعلى وبالتالي عوائد أعلى علـى الاسـتثمار مقارنة بما تحققه المنظمة في أعمالها الحالية.

2- **اختبار كلفة الـدخول (The Cost -of- Entry Test)** : يجـب أن لا تكـون كلفة الدخول إلى صناعة معينة عالية جدا تنعكس على تآكل الربحية المتحققـة. إذ كلما كانت الصناعة أكثر جاذبية و ربحية، كلمـا زادت كلـف الـدخول الـتي من المتوقع تحملها من قبل المنظمة.

3- **اختبـار الأداء الأفـضل (The better –off Test)**: يجـب أن يـوفر التنويـع بالأعمال الجديدة احتمال تحسين الأداء الخـاص بالأعمـال الحاليـة والأعمـال الجديدة للمنظمة مجتمعة بحيث يكون الأداء أعلـى ممـا هـو عليـه بالنـسبة لأداء تلك الأعمال بصورة منفردة. فمثلا لو أرادت المنظمـة A الـدخول في التنويـع عن طريق شراء المنظمة B التي تعمل في صناعة أخرى، وكانت أربـاح المنظمـة

الجديدة Y بعد اندماج المنظمتين لا تفوق أرباح كل منهما على انفراد، فان تنويع المنظمة A لا يضيف قيمة إلى المساهمين فيها لاستطاعتهم تحقيق النتيجة نفسها بمجرد شراء أسهم المنظمة الأخرى B لاسيما أن قيمة المساهمة لا تتولد عن طريق التنويع ما لم ينتج عنها التداؤبية المطلوب، بمعنى ارتفاع القيمة مقارنة بما هي عليه قبل الاندماج أو التنويع.

ويمكن التعبير عن التداؤبية بإطار نظريات الكفاءة المالية التي توفر أساسا للتنويع تجاه تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكيف مع البيئة ومستجداتها رياضيا وفقا للمتراجحة الآتية (Copland and Weston , 1988: 684) :

$$V_y > V_a + V_b$$

اذ ان :

V_a= قيمة المنظمة A

V_b= قيمة المنظمة B

V_y= قيمة المنظمة المستحدثة بعد التنويع

ويسود الاعتقاد أن المنظمة التي تستطيع اجتياز الاختبارات الثلاث في التنويع تتمكن من تحقيق النمو المرتقب في قيمة المساهمين على الأمد البعيد مقاسا في ضوء العائد على الاستثمار في السهم كمقياس لقيمة المنظمة. ويبدو أن آلية التنويع هي التي تحدث الوقع الأكبر في تغيير قيمة المنظمة نحو التحسن أو التدهور.

قد يوفر التنويع غير المترابط بعض التداؤب المالي من خلال تخفيض مخاطرة المحفظة بزيادة حجم التنويع وبالتالي تعظيم قيمة المساهمة. . وبالمقابل، قد يؤدي التنويع غير المترابط إلى نتائج عكسية تحدث انخفاضا في قيمة المنظمة عندما يفتقر المدراء إلى الخبرات المطلوبة في التنويع أو تعارض الأنماط التشغيلية والثقافات بين الأجزاء غير المترابطة مما يجعل هذا النوع من التنويع يؤثر سلبا في قيمة المنظمة.

أما التنويع المترابط، فقد يحد من فقدان القيمة لشمول هذا النوع من استراتيجيات التنويع على صناعات وأعمال متعددة تتيح إمكانية اقتسام موارد المنظمة وتحقيق نتائج ايجابية كاقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى التعلم ونشر تكنولوجيا المنتجات والعمليات على مستوى الأعمال والمنظمة فضلا عن تخفيض مخاطرة الأعمال بالنسبة للمحافظ ذات الطبيعة المتماثلة التي تسهل عملية إدارتها، وهو ما دعا العديد من الكتاب والباحثين في دراساتهم السابقة إلى افتراض التأثير الايجابي للتنويع المترابط في قيمة المنظمة مقارنة بالتنويع غير المترابط (Galvan and Pindado,2007:10, Thompson , et.al., 2008:282)

وخلاصة القول هو أن التنويع يمكن أن يؤدي إلى زيادة القيمة شرط أن لا يتم التمادي في التنويع إلى مستويات عالية تنخفض عندها قيمة المنظمة التي يسهم فيها التنويع غير المترابط بشكل اكبر(Galvan and Pindado,2007:23).

خامسا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- تحتاج المنظمات في بيئات متقلبة شديدة التعقيد إلى تبني استراتيجيات ترمي إلى محاولة التقليل من وطأة عدم التأكد البيئي تبرز من بينها استراتيجيات التنويع الهادف إلى تحقيق معدلات نمو تكسب المنظمة ميزتها التنافسية وترفع من مستوى أدائها إلى الحد الذي يجعلها تبلغ نجاحها الاستراتيجي في الأمد البعيد.

2- تتخذ إستراتيجية التنويع على مستوى منظمات الأعمال أشكالا مختلفة تتجه نحو التنويع المترابط أو التنويع غير المترابط. وليست المسالة في شكل التنويع واتجاهه قدر ما هي مدى أمكانية استخدام استراتيجيات التنويع في تحقيق واحد من أهم الأهداف الإستراتيجية لأية منظمة أعمال متجسدا بتعظيم قيمتها وبالتالي عوائد الاستثمار فيها وبالشكل الذي ينعكس على تعظيم ثروة المساهمين فيها أو المالكين لها.

3- يعد النمو عاملا حاسما في حياة المنظمات من انه يتصل بصورة مباشرة في نجاحها لإبل انه متطلب أساس لاستمرار المنظمة وديمومتها. وللمنظمة في ذلك وسائل وأدوات لربما تتمثل في الجزء الغالب منها بالدخول في عمليات تنويع مترابطة مركزة أو غير مترابطة مركبة تؤلف استراتيجيات المنظمة في امتلاك عوامل تفوق تنافسي تتخذ في مضمونها مزايا تنافسية تنعش المنظمة في بيئتها وتدفع بها نحو مراكز تنافسية أعلى.

4- تسهم إستراتيجية التنويع كواحدة من استراتيجيات النمو في منظمات الأعمال في تسهيل عملية التكامل بين موارد وقدرات المنظمات بل وثقافات مختلفة وبالشكل الذي ينعكس على تحقيق التداؤبات الإستراتيجية المطلوبة في ضوء قيمة تلك المنظمات وما يرافقها من تعظيم للأرباح وعائد المساهمة فيها.

5- يتخذ التنويع جذوره الإستراتيجية من انه يتصل بالهدف الأساس الذي وجدت منظمات الأعمال من اجله مع تثبيت الأهداف الأخرى خصوصا ما ارتبط منها بأخلاقيات الأعمال والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية، ألا وهو تعظيم قيمة المنظمة في أنظار المساهمين فيها وبالتالي تعظيم ثرواتهم هدفا استراتيجيا لا يختلف عليه اثنان من انه يتصل بالهدف الأسمى لمنظمات الأعمال الذي تجسده احتمالات البقاء والنمو والاستمرار في دنيا الأعمال برمتها.

6- يمكن تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تبني استراتيجيات التنويع على الرغم من استمرار الجدل المحتدم على صعيد الأدبيات والتطبيقات شرط أن لا يتم التمادي في التنويع إلى مستويات عالية تنخفض عندها قيمة المنظمة التي يسهم فيها التنويع غير المترابط بشكل اكبر. وهذا يعني أن التنويع المترابط يتصل بإمكانية تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة بشكل اكبر.

مصادر الفصل العاشر

1- أعتمد هذا الفصل على البحث المشترك المنشور، سعد العنزي ومصطفى منير اسماعيل، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنويع : مدخل وصفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد57 مجلد 16 لعام 2010، والمصادر المعتمد عليها هي على النحو الآتي:

2- Block ,Stanley B. and Hirt, Geoffrey A.,Foundations of Financial Management ,11ed.Irwin:McGraw-Hill Inc.,2005.

3- Copeland, Thomas E. and Weston, J. Fred, Financial Theory and Corporate Policy,3rd.,ed.,N.Y.,:Addison-Wesley publishing company,1988.

4- Daft,Richard L.,Management 4th.ed.,N.J.,:The Dryden Press,1997.

5- Frank,Robert H. and Bernanke, Ben S. , Principles of Economics N.Y.,: McGraw-Hill-Irwin Companies,2004.

6- Galvan, Antonio and Pindado, Julio,Diversification: Value-Creating or Value – Destroying Strategy? Evidence from Using Panel Data,(www.ideas.repec.org). ,2007.

7- Hill, Charles W. L. And Jones, Gareth R. , Theory of Strategic Management with Cases , 8th.ed.,Canada: South-Western,2009.

8- Hirt, Geoffrey A.andBlock ,Stanley B.,Foundations of Financial Management ,11ed.Irwin:McGraw-Hill Inc.,2003.

9- Matsusaka,John , Corporate Diversification , Value Maximization, and Organizational Capabilities,Journal of Business,vol.74,no.3,2001.

10- Thompson,Jr.,Arthur A.,Strickland , A., J.,and Gamble,John E., Crafting and Executing Strategy,16th.ed., Irwin:McGraw-Hill Inc.,2008.

11- Thompson,Jr.,Arthur A., and Strickland , A., J., Strategic Management: Concepts and Cases,13th.ed., Irwin:McGraw-Hill Inc,2003.

12- Wheelen , Thomas L. and Hunger , J. David , Strategic Management and Business Policy, 9th.ed.,New Jersey,

13- Weston , J. Fred and Brigham , Eugene F., Essentials of Managerial Finance,8th.ed.,N.Y.,Holt,Rinehart and Wiston,1987.

الفصل الحادي عشر

مبادرات الأبداع في إدارة الموارد البشرية

الفصل الحادي عشر

مبادرات الأبداع في إدارة الموارد البشرية

• تمهيد

تعرف إدارة الموارد البشرية بالمنظور الاستراتيجي، بأنها الإدارة المعنية بموجودات المنظمة الأكثر قيمة، التي تسهم بشكل فردي و/ أو جماعي في إنجاز أهدافها المنشودة. ويراها آخرون بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المرتبطة بدعامات فكرية وفلسفية، وإبداعات تطبيقية للوصول بالمنظمة لتكون متفردة بتعلمها. وتوجد خصائص عدة، يمكن أن تشكّل المجالات الريادية لإدارة الموارد البشرية، والتي ستكون حصيلة التعلم من الفصل الحالي، وهي :

- تمثل مجموعة معيّنة من الافتراضات والاعتقادات والفرضيات حول النظرة للعمل والعاملين في المنظمة؛
- تعكس قدرات حيوية تتخذ القرارات الفاعلة حول إدارة العاملين؛
- تشارك المدراء التنفيذيين في التفكير، وتقديم النصيحة في تحديد الطريقة الناجحة لتنظيم قوة العمل؛
- الاعتماد على مجموعة من أدوات التشغيل لتفعيل علاقات التوظيف المناسبة؛
- تقييم كلف ومنافع نشاطات المورد البشري، وقياس رأس المال البشري، وبيان تأثيره في الكشوف المالية.
- تحديد طبيعة التأثير المالي لممارسة العمل ذات الأداء العالي في النتائج، والمخرجات على مستوى المنظمة.

أولا: النماذج المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

تُعرّفُ إدارة المورد البشري بنموذجين منْ نماذج إدارة العاملين، جرى تطويرها من قبل العلماء المؤسسين في جامعتي ميشيكان وهارفارد للأعمال الأمريكيتين: (Armstrong,2009)

1- نموذج جامعة ميشيكان الأمريكية

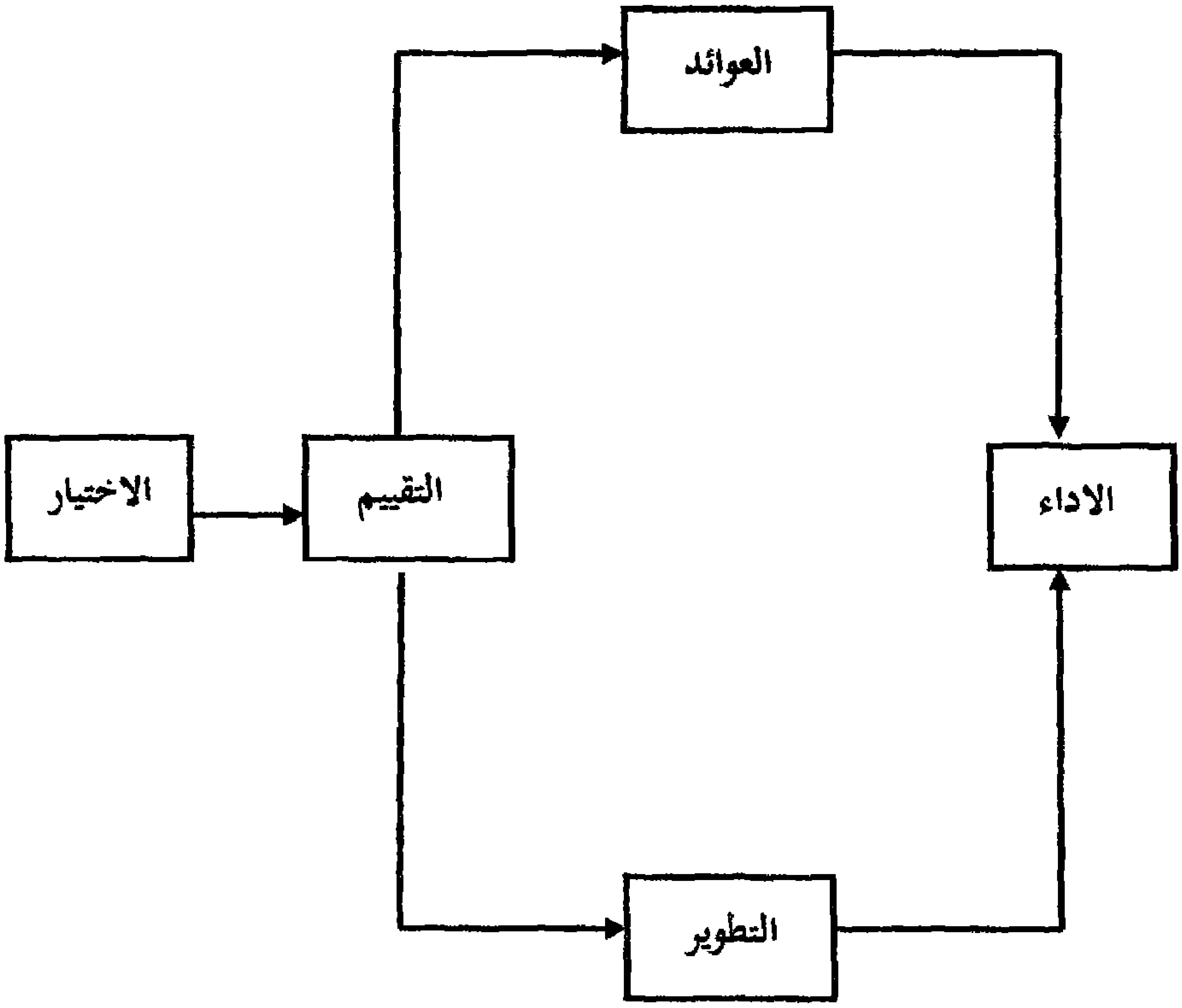
قام كل من (Fombrun, Tichy& Devanna, 1984)، بصياغة أول نموذج محدد لمفهوم إدارة العاملين، يفيد أن أنظمة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال، يَجب أن يُدارا بطريقة منسجمة مع الإستراتيجية الخاصة بها. ولهذا أطلق عليه نموذج التطابق، وعلى وفق الشكل (1)، والذي يحدد أربعة عمليات أو وظائف عامة، يتم تأديتها في كُلّ المنظمات، وهي:

أ- **الاختيار** : العملية التي تهتم بتوفير الموارد البشرية للوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي؛

ب-**التقييم** : وظيفة إدارة الأداء وتقويم انجازات العاملين لإعمالهم؛

ت-**العوائد** : نظام العوائد أو المكافآت المؤثرة في تحقيق الأداء التنظيمي بالأمد القريب، والانجازات الرائعة لها في الأمد البعيد.

ث-**التطوير**: تطوير العاملين لضمان النجاح في المستقبل وتحقيق الجودة العالية.



شكل (1) نموذج إدارة الموارد البشرية بحسب منظور جامعة ميشيكان

2- نموذج مدرسة هارفارد للأعمال

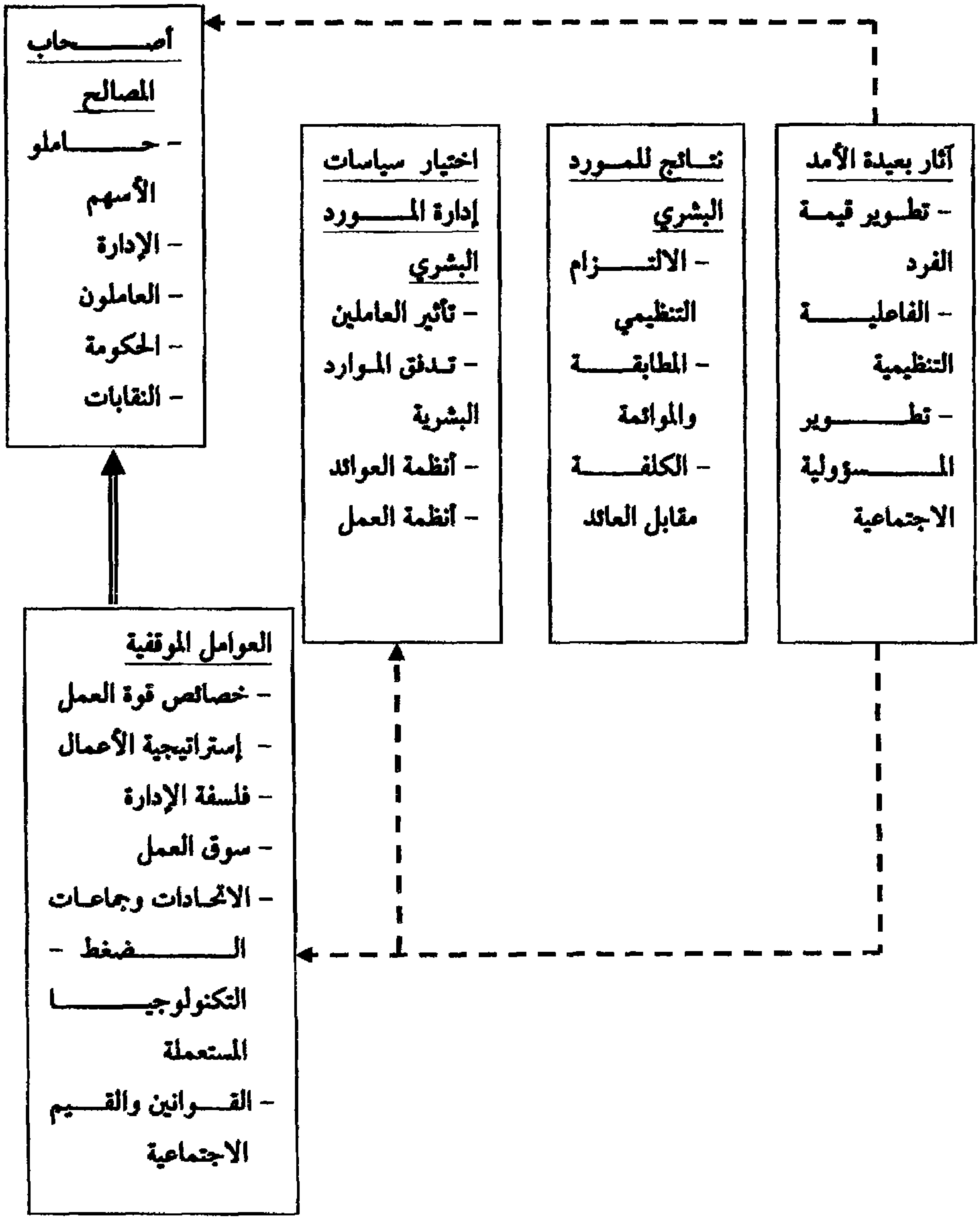
أكد (Beer,1984) وزملائه في مدرسةَ هارفارد للأعمال أن مشكلات إدارة شؤون العاملين الأزلية، يُمكن معالجتها من خلال تحسين المدراء الإستراتيجيين منظورهم حول كيفية رُؤية العاملين لقضية تطوير المنظمة، وماهية السياسات والممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق أهدافها. وهذا يعني انه بدون الرؤية الإستراتيجية للإدارة العليا، تبقى إدارة الموارد البشرية، مجرد مجموعة نشاطات مستقلة تمارس بشكل غير صحيح، وليس له ضرورة حتمية وحاجة ماسة.

ويرى المختصون في مدرسة هارفارد، بأنه في الوقت الحاضر، تتوجه الضغوط والتحديات نحو صياغة منظور إستراتيجي يرتبط بالموارد البشرية للمنظمة، يولد الحاجة الملحة لرسم سياسات بعيدة الأمد في إدارة العاملين تعدهم موجودات ثابتة، بدلاً مِنْ عدهم مجرّد كلفة متغيرة. وقد شددوا أيضا "أنّ إدارة الموارد البشرية، تتضمّنُ كُلّ قرارات وتصرفات الإدارة التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية". كما تتميز إدارة الموارد البشرية بخاصتين، هما:

أ- يتحمّلُ المدراء التنفيذيين في خطوط العمل الأساسية مسؤولية أكثر لضمان الموائمة بين الإستراتيجية التنافسية، وسياسات الموارد البشرية؛

ب-يقع على إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مهمّةُ إعداد السياسات التي تَحْكمُ كيفية تطوير وتنفيذ الأنشطة التي تَجْعلُ العاملين أكثر ارتباطا وولاء لها.

ويوضح الشكل (2) نموذج إطار هارفارد، كما أورده (Beer) وزملائه.



شكل (2) نموذج هارفارد في إدارة الموارد البشرية

يمارس نموذج هارفارد تأثيرا كبيرا في تطبيقات الإدارة عُموماً، ووظيفة الموارد البشرية على وجه التحديد. فهو يدمج اهتمامات أصحاب المصالح، ومصالح المنظمة ومنافع العاملين. كما يوسع المجالات الحيوية لإدارة الموارد البشرية ليشمل تأثير العاملين في المنظمة واختيار الإستراتيجية، واقتراح سياسات المنتج والسوق.

ثانيا : نظام إدارة الموارد البشرية والأهداف المرغوبة

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة فاعلة عديدة، يوضحها الشكل (3)، وهي على النحو الآتي:

1- **فلسفة إدارة الموارد البشرية**: وتصفُ القِيم والمبادئ والرؤية في الأمد القريب والبعيد في مجال إدارة العاملين داخل المنظمة؛

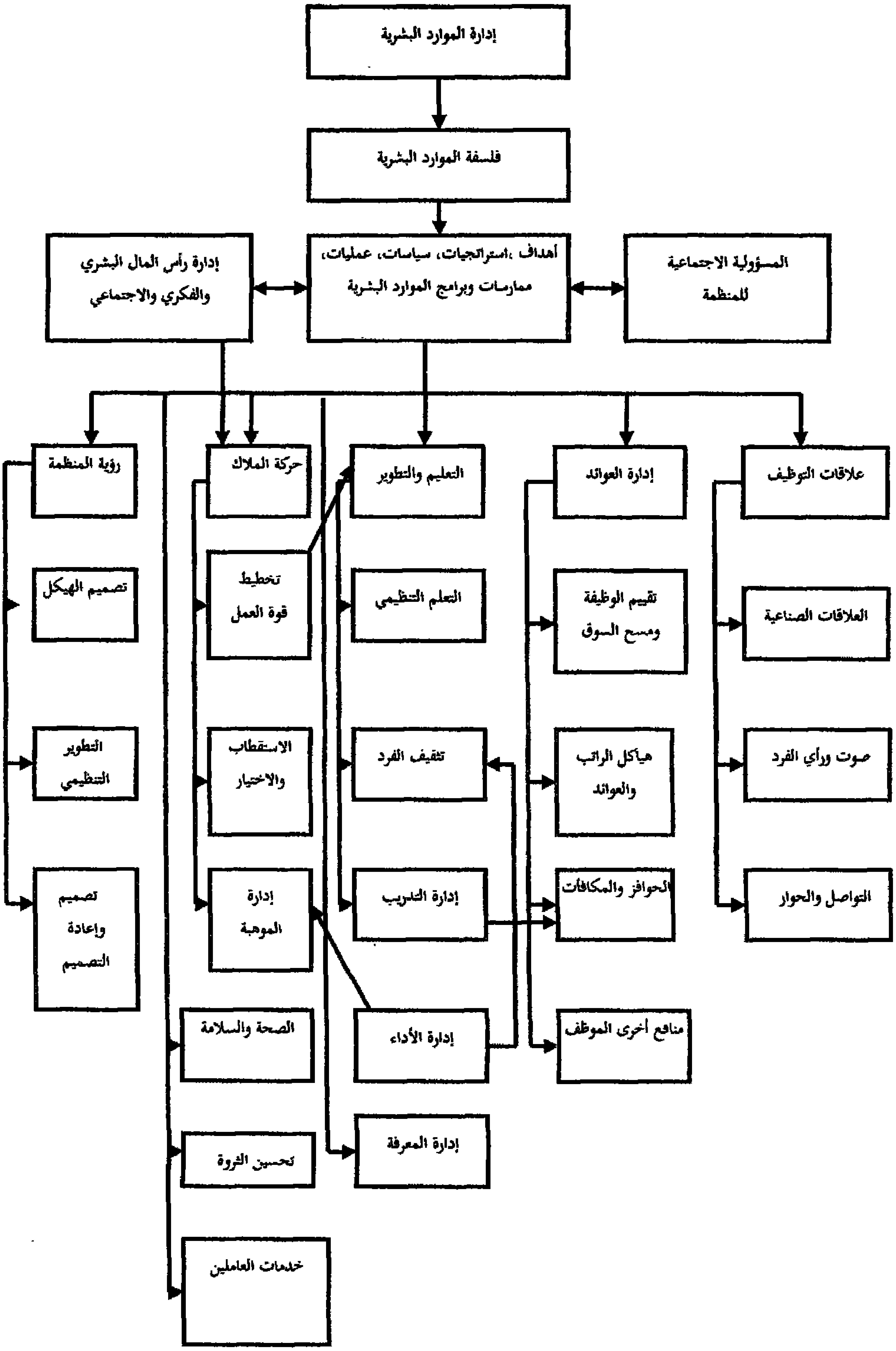
2- **إستراتيجيات الموارد البشرية**: وتُعرّفُ بالتوجهات المخططة المقصودة في إدارة العاملين، والتي بموجبها تتوجه المنظمة مستقبليا؛

3- **سياسات الموارد البشرية**: مجموعة اللوائح والتعليمات المرشدة التي توضح كيفية تطبيق وتنفيذ القِيم والمبادئ والإستراتيجيات في المجالات المعيّنة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية؛

4- **عمليات الموارد البشرية**: الإجراءات والأساليب والسبل التشغيلية الرسمية المستعملة في إدارة الغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية والسياسات المتعلقة الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها في أداء العاملين أولا قبل المنظمة؛

5- **ممارسات الموارد البشرية**: تشمل المفاهيم والنظم والتطبيقات الرسمية المستعملة في إدارة العاملين؛

6- **برامج الموارد البشرية**: تساعد في تطبيق إستراتيجيات وممارسات وسياسات الموارد البشرية، ووضعها موضع التنفيذ طبقاً للخطة المرسومة.



شكل(3) أنشطة وفعاليات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة

يتشكل الغرض العامّ لإدارة الموارد البشرية في ضمان المنظمة، بأن تكون قادرة على تحقيق النجاح من خلال العاملين، وبالتالي تكون أنظمتها مصدر القدرات التنظيمية، التي تسمح للمنظمة أن تكون متعلمة تفيد المجتمع بمنجزاتها المعرفية، وتقتنص الفرص الجديدة في البيئة.

وقد لخص المختصون في إدارة الموارد البشرية الأهداف المراد تحقيقها من أدائها لأنشطتها ووظائفها بمسميات عديدة، من بينها الآتي:

1- بناء وتطوير الموارد غير الملموسة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة ؛

2- الإسهام والمشاركة في توقع نوعية سلوكيات وتصرفات العاملين وأفعالهم ؛

3- تحديد ملاك العاملين، وكمية ونوعية المهارات المطلوبة:

4- كفاءة تحديد مستوى القدرات والمعرفة العامة المطلوبة للمنظمة؛

5- تحسين الارتباط والالتزام بالمنظمة، وتشخيص مدى استعداد العاملين لذلك من خلال قياس مشاعرهم؛

6- الموائمة بين سياسات الموارد البشرية، وسياسات أعمال المنظمة واستراتيجياتها؛

7- جعل تصميم المنظمة مرنا لتكون قادرة على الاستجابة سريعا نحو التغيير والريادية؛

8- إدارة شبكات فرق العمل والتعاون عبر حدود التنظيم الداخلي والخارجي للمنظمة ؛

9- تطوير العاملين في المنظمة، وتعليمه ليكونوا جزءا من التعلم التنظيمي؛

10- تحسين التأثير في المجتمع والمنظمات الأخرى من خلال بناء الموقع العظيم المريح في العمل.

ثالثا: تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة العولمة والاقتصاد المعرفي

ونحن إذ ندخل أعتاب العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين يبرز اهتماماً متزايداً من قبل الأفراد، والجماعات، الاتحادات والنقابات، والمنظمات في جميع قطاعات المجتمع لأجل التخطيط لمواجهة ما تخبأه هذه المرحلة القادمة. فالمنافسة ضرورية لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الكلف من أجل التمكن من البيع بأسعار منافسة، وهذا هو تماما ما يتطلب موارد بشرية مدربة ملتزمة .

ان هذه المهمات ليست عادية لا يمكن للتدريب أن يحققها، ولا للتحفيز الذي يجب أن يقدم للعاملين. ولكن فقط يمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال النظام الكلي في إدارة الموارد البشرية أنف الذكر، وبحيث تستند على ما يأتي :

1. لا يكون أمد الخطط والسياسات والبرامج قصيراً.
2. يجب ان تكون إدارة الموارد البشرية مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة في عقل ورؤية الإدارة العليا ابتداء، وان مثل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبيت لها، بل هي عملية إيمان وعقيدة.
3. ينبغي ان تكون الاستراتيجيات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإرباح من جهة ،وتطوير العاملين من جهة أخرى.

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ستة تحديات خطيرة، بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها. ولمواجهة هذه التحديات ينبغي على هذه المنظمات ان تحدد لنفسها مجالات وتخصصات لها إمكانيات جديدة .والتحيات هذه تنافسية هي: (العنزي، 2004؛ Ulrich,1998)

1. **العالمية**: لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع المنتجات داخل البلد وتصدرها إلى الخارج، فمع التوسع في الأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين احتياجات التفكير عالمياً والتنفيذ. وهذا ما يجعلهم أن يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات من جميع أنحاء العالم لكي تسد الحاجات والرغبات المحلية. كما يتوجب عليهم الانتباه للمقاومة الجديدة والحيوية عند صياغة الإستراتيجية وتحديد المواقف السياسية المتغيرة، ومواجهة النزاعات التجارية العالمية، والتعامل مع أسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات، والثقافات المتنوعة. وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى، والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل. وباختصار ان العالمية ستتطلب من المنظمات ان تُزيد من قدراتها على التعلم والتعاون وإدارة التنويع والتعقيد والغموض .

2. **الربحية** : خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات ان تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية بإتباع أساليب التقليص والترشيق، وإعادة تصميم الأعمال، والاندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف .وحيث ان مثل هذه الأساليب قد تم الانتباه لها وأصبحت متقادمة، وبالتالي هذا ما جعل الإداريون هنا ان يلجئوا إلى الجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهو زيادة الدخل لغرض النمو. فعملية النمو لها متطلبات معينة مُلزمة بها المنظمات التي بدورها لابد ان تطمح إلى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة، وبحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام، مع أهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغيراته السريعة. ومن المؤكد ان المنظمات التي تسعى إلى النمو من خلال الاندماج والاكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها ان تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة.

3. **التكنولوجيا**: من الفيديو إلى الانترنيت، فالتكنولوجيا جعلت العالم اصغر وأسرع، بحكم كون الافكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين. والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا، ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصوراً عالياً حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل. كما يتحتم عليهم ان يظلوا في مقدمة منحني الخبرة وان يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فأنهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم .

4. **التغيير ثم التغير**: ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها. وهنا، يتوجب على إداراتها ان تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال، وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية و/ او اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع ان تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل.

5. **رأس المال الفكري**: أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا. وكما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول ان تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن. فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا. وعليه، فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو تأكدها من انها تمتلك القدرات

على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه واستثماره والمحافظة عليه .

6. **رأس المال الاجتماعي**: يمثل هذا التحدي حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل فيم للنظم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تُلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية. وبمعنى آخر، ان تحدي رأس المال الاجتماعي سيتعامل مع كيفية سعي المنظمات للعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي العمل على أنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض. فالتحدي الجديد يتمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الاجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تتصف بالحركية والتعقيد وحمايتها من الفوضى والدمار والضياع. وكذلك بات بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين عصيبتين تمر بها المنظمات أمراً في غاية الصعوبة والأهمية في نفس الوقت. وبخاصة إذا تم الأخذ بنظر الاعتبار كثرة أولئك الأفراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتزام واطئ وعلى وفق ما يشاءون هم، وليس كما تشاء منظماتهم.

رابعا: إدارة رأس المال البشري لضمان الأستدامة والبقاء

يشمل رأس المال البشري لأي منظمة الأفراد الذين يعملون فيها، ويعتمد نجاحها عليهم، إذ عرفه (Bontis, 1999) أنه العاملون بمجموعهم في المنظمة ؛ من حيث ذكاءاتهم ومعارفهم ومهاراتهم المتراكمة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المُتميّزة، فضلا عن كونهم تلك الموارد القادرة على التَعَلّم والتَغْيير والإبداع، وتوفير الدافع لضمان البقاء للمنظمة في عالم الأعمال. وتتلخص فكرة رأس المال

البشري، بأنه من اليقين اعتبار العاملين، وليس الأموال والبنايات والأراضي، والآلات هم دم الحياة النابض والمتدفق لديمومة المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير والمتقلب، يبتكر أسلوباً، يعتمد عليه في تقييم إسهامات رأس المال البشري في أرباح المنظمات، من خلال ما أسماه، بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري (ROI of Human Capital)، وبحيث يشدد هنا على أهمية تجميع البيانات التنظيمية بأسلوب يسمح للمنظمة، أن تقيسه على مستوى المصروفات أولاً، فضلاً عن تزويد العاملين بمعلومات دقيقة، وبالوقت المناسب، وبما يجعل الإداريون، أن يتخذوا قرارات سريعة وحاسمة ومثمرة لصالحها. (العنزي: 2007)

ترتبط عملية إدارة رأس المال البشري بإدارة الموارد البشرية مباشرةً، ولكن بالتركيز أكثرُ على استعمال القياس الكمي كوسائل لتزويد توجيه النظام، انطلاقا من كون الموارد الفريدة والنادرة تؤثر بدرجة عالية في أداء منظمة الأعمال. ولعل أبرز ما يشار إلى توكيد (Barney, 1991) بتوضيحه أن المنظمات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية عندما تكون مواردها وإمكانياتها وعملياتها ذات خصائص محددة، مثل: نادرة، قيّمة، صعبة التقليد، فضلا عن عدم السهولة في انتقال العاملين إلى المنافسين، والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم.

وعلى أية حال، أن عمليات خلق القيمة الاقتصادية للعاملين في جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا، تشغيلية)، وذلك من خلال تحسين المنظمة لمقدراتها الهيكلية لمواردها البشرية النادرة جداً، أو/ و قليلة الندرة، ولموجوداتها الملموسة وغير الملموسة على حدٍ سواء. وفي أشارة لـــــ (Sullivan، 2001 : 56) فأن رأس المال البشري يعد المخزون المعرفي للعاملين في المنظمة، وهو قيمة تراكمية لمعرفتهم، ونطاقه محدد بالمعرفة الفردية لكل فرد على حدة. وهذا يعني أن رأس المال البشري هو الكفاءة والجهد الفردي للأداء بمختلف الوظائف في المنظمة. وثمة

قول أخير هو ان رأس المال البشري لا يكون وليد اللحظة أو الحدث أو الصدفة، بل أنه ذو عمق كبير وجذور ترجع به إلى مجال المعرفة في الصف والمدرسة والنادي والجامعة والشارع والأسرة والمحيط الاجتماعي التي تكون مرجعياته، هذا من جانب. والجانب الآخر، هو سعي الفرد العامل ذاته لغرض التعلم، وهي العملية التي وجدها نفسه فضيلة بالنسبة له. فالمنظمة بالتأكيد لديها الوسائل والإمكانات والبنية التحتية المساندة، وتعمل على خلق ثقافات مشتركة بين ألوان وأطياف المرجعيات التي تكون مجتمعها الداخلي، وتوالد الثقة بينهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة ثانية، كي يتم التفاعل والربط، لتوالد المعرفة وتكاثرها.

هناك العديد من المؤشرات التي وضعها الباحثون لقياس ديمومة رأس المال البشري، وهي على العموم مؤشرات غير رقمية، تمثل خصائص وسمات صفات واتجاهات تستخدمها المنظمات للقياس بحسب طبيعتها ونوع الأعمال التي تمارسها. والجدول (1) يحدد مجموعة المقاييس التي جاء بها المهتمون في إدارة الموارد البشرية (سلمان، 2005). ومن يتمعن النظر بمجملها يلاحظ التوكيد على ثلاثة مؤشرات تقريبا لأغراض القياس، هي: التعلم، مهارة العمل، والتدريب.

جدول (1) مؤشرات قياس رأس المال البشري في منظمة الأعمال

ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس	ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس
1	Edivnssoin & Molan 1997	مدة العمل التدريب : المدة في السنة مستوى التعليم الرسمي نفقات التدريب	5	Jacobsen 2001	المهارة في العمل الإبداع قدرات الأداء الخبرة الحكمة التعلم
2	Patrica 1999	التعليم / دراسة أكاديمية التدريب رضا العاملين دوران العمل ساعات العمل الضائعة	6	Stankonic 2001	التعليم تحويل المعرفة قدرات الأداء الرواتب والأجور الخبرة، الأقدمية
3	Jan 1997	الاقدمية رضا العاملين كفاءة العاملين مؤشرات النمو مؤشرات الكفاءة مؤشرات الاستقرار	7	Stewart 1997	مهارة العمل التعلم المعرفة
4	Hansen 1999	المعرفة مهارة العمل مهارات البحث والتطوير استقرار الملاك الوظيفي تقاطع المهارات المهارات الفنية	8	Bontis 1998	التعلم مهارات العمل رضا العاملين

خامسا: الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال

تمثل التحديات الستة المذكورة آنفاً في الفقرة رابعا احد جوانب العمل الذي يتعرض للمخاطرة بسببها، خاصة إذا قلّت الاستفادة من الفرص التي تتاح للمنظمة. والسلاح الوحيد الذي يبقى هنا، هو عملية التنظيم الملائمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وعاجلاً أمْ آجلاً سيكون من الممكن معرفة أساليب التنافس التقليدية وتخفيض الكلف، واستخدام التكنولوجيا، وتسعير المواد وتوزيعها، ولكن ستبقى الساحة مفتوحة للمنظمة المبدعة والمتعلمة. وفي الاقتصاد المعرفي سيعتمد النجاح على قدرات المنظمة في السرعة والاستجابة والحركة والتعلّم وكفاءة العاملين فيها. والمنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة بسرعة على وضع الإستراتيجية موضع التطبيق، وفي إدارة العمليات بكفاءة وكذلك في تعظيم إسهامات العاملين والتزامهم، وفي خلق الظروف المناسبة لعملية التغيير المستمرة. والذي يجعل الحاجة لتطوير تلك القدرات آنفة الذكر هو الضرورة والأهمية في الدخول لتوضيح الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن الآتي : (العنزي، 2004؛ Ulrich,1998)

1- المشاركة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

نحن لا نقول هنا، أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد إستراتيجية المنظمة، فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون مدير الموارد البشرية واحداً من أعضائه. ولكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا، وعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي تفترض أن تتناول أربعة جوانب هي :

أ. **اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة، وطريقة أدائها للأعمال**. فهنالك العديد من نماذج العمل المتطورة التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال. فمثلاً نموذج (Jay Galbraith, S Star)، قد حدد خمسة عناصر أساسية هي: الإستراتيجية، والهيكل، والمكافآت، والعمليات، و الأفراد. وأشار نموذج (Mckinsey & Company) إلى وجود سبع عناصر هي: الإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والنمط الإداري، والمهارات، والأفراد، والقيم المشتركة. فليس من المهم اختيار النموذج الأفضل الذي يجعل من تصميم المنظمة واضحاً. إذ ان هذا الوضوح يساعد الإدارة في فهم كيفية عمل المنظمة، وما الذي يعيق عملية تنفيذ الإستراتيجية ؟ وما هي الأشياء التي تقف في طريقها. والى جانب ذلك، فقد تفكر الإدارة العليا ان الهيكل هو الأهم في تحريك النشاطات وتوجيه القرارات، وقد تهمل الأنظمة والمهارات. أو قد تفهم المنظمة أهميتها وقيمها فقط ولا تنتبه، بشكل كافٍ، لتأثير الأنظمة على كيفية انجاز الأعمال فعلياً.

ب. **على الإدارة العليا ان تطلب من إدارة الموارد البشرية، لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة، وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ**. فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن ان تفيد في مساعدة المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المنظمة يجب ان تتغير لكي يسهل تنفيذ الإستراتيجية. وهنا، تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة المرشد لتحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافة، الكفاءات، التوجيه، المكافآت، إجراءات العمل، والقيادة. وتسأل هذه الإدارة فيما بعد نفسها هل ان ثقافة المنظمة تتلاءم مع أهدافها الإستراتيجية؟ وهل تتوافق مع كفاءاتها، وهكذا. وكمثال على الأسئلة التي تُوجه في مجال إدارة المناقشات يمكن مراجعة الجدول (1) .

ت	المتغير	السؤال	الدرجة من 1 إلى 10	وصف الممارسة الأفضل	الفجوة بين الممارسة الحالية للمنظمة والممارسة الأفضل
1	القيم المشتركة	الى أي درجة تمتلك شركتنا الثقافة المناسبة للوصول إلى أهدافها ؟			
2	الكفاءات	الى أي درجة تمتلك شركتنا المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة ؟			
3	النتيجة	الى أي درجة تمتلك شركتنا القياسات والمكافآت والحوافز الملائمة ؟			
4	التوجيه	الى أي درجة تمتلك شركتنا الهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصالات والسياسات الملائمة ؟			
5	التغيير	الى أي درجة تمتلك شركتنا القابلية على تحسين عمليات وإجراءات العمل وعلى التغيير والتعلم ؟			
6	القيادة	الى أي درجة تمتلك شركتنا القيادة الحسنة لإنجاز أهدافها ؟			

ج. **دور الموارد بصفتها شريكاً استراتيجياً: ويتمثل هذا الدور بتحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي الذي تدعو الحاجة إليها** . وبعبارة أخرى، ان مدراء الموارد البشرية يجب ان يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً، أو في أنظمة المكافآت والتقييم. وعلى نفس المنوال، إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل، فان إدارة الموارد البشرية ستكون

المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل .

د. **وضع إدارة الموارد البشرية الأولويات والأسبقيات الواضحة** : ففي أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات مثلاً الدفع على أساس الأداء، فرق العمل الشاملة، خبرات تطوير التعلّم على العمل الفعلي. ولأجل الارتباط الحقيقي بنتائج العمل، فيجب على إدارة الموارد البشرية ان تقيّم كل مبادرة وتحدد أياً منها تتوافق حقاً مع تنفيذ الإستراتيجية؟ أياً منها يجب الاهتمام بها بشكل عاجل؟ وأياً منها يمكن ان يؤجل تطبيقها؟ وأياً منها ترتبط حقاً بنتائج الأعمال. وبسبب انه عندما تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً، فان ذلك يعني قيامها بدور مميز تماماً يتطلب مهارات وقدرات جديدة تنضم إليها لكي تُجري تلك التحليلات المعمقة التي تنطوي عليها عملية التدقيق التنظيمي. وحتى تصبح الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً، فان ذل يتطلب درجة من المعرفة حول الإستراتيجية والسوق ونظرية المعرفة .

2- جعل إدارة الموارد البشرية الخبير الإداري للمنظمة

تم اعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية. وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى ان تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذ لقرارات الإدارة العليا، وبحيث تحسّن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها.وضمن وظيفة الموارد البشرية هنالك العشرات من العمليات التي يمكن انجازها بشكل أفضل وأسرع وارخص في الكلفة. ويعد إيجاد مثل هذه العمليات جزءا من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل. فمثلاً تقوم إحدى المنظمات بإنشاء برنامج آلي للتعيين بحيث يستطيع الأفراد الجدد التعيين بدون استعمال الورق. ومنظمة أخرى تستخدم

التكنولوجيا لاختيار أفضل المتقدمين للتعيين. ومنظمة أخرى تُوجد لوحة أخبار الكترونية تتيح للأفراد الجدد الاتصال بالإدارة العليا لإغراض التعيين.

ففي الحالات الثلاث يتحسّن عمل الموارد البشرية، وتقل الكلف من خلال حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية، أو عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا. ويمكن لخبراء الموارد البشرية ان يبرهنوا كذلك على صورتهم الجيدة عن طريق إعادة التفكير وطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بان تشارك في الخدمات الإدارية .وبإمكان إدارة الموارد البشرية ان تكون مركزاً للخبرة بحيث تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلاً أو عن العمليات التنظيمية، وهنا سيكون عملها ليس مُنصبّاً على دور توفير الأموال للمنظمة، وإنما لتحسين موقفها التنافسي أيضاً. ولكي تكون الموارد البشرية خبيرة في الإدارة فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة في إعادة هندسة وتصميم العمليات.

3- مناصرة إدارة الموارد البشرية للعاملين

ان متطلبات العمل في الوقت الحاضر أكثر مما كانت عليه في السابق. فالعاملون أخذ يُطلب منهم أن يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل. ففي سبيل المثال، ان عقود العمل القديمة كانت تتضمن ضمانات حقوق العاملين والترقيات المستمرة في حين ان العقود الحالية ظلت تتضمن فقط الوعود الكاذبة غير الموثوق بها، وبما أخذت تؤثر على أدائهم كرد فعل عليها، وأصبحت علاقتهم بمنظماتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط. وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين هي قمة الفشل التنظيمي ولا يمكن للمنظمات بالتالي ان تستمر في البقاء ما ينشغل العاملين فيها ويندمجوا بشكل كامل في العمل، والعاملون المندمجون (أولئك الذين يُعتقد أنهم مقيمون) يشتركون في الافكار ويعملون بجد اكبر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن. ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد

البشرية بحيث يجب اعتبارها مسؤولة عن إبقاء العاملين مندمجين في عملهم، ويشعرون دائماً بالالتزام تجاه المنظمة، وان يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل.

لقد سعت الموارد البشرية في الماضي القريب إلى تحقيق ذلك الاندماج والالتزام عن طريق تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين كإقامة الرحلات والحفلات والمخيمات، وغير ذلك. في حين الدور الجديد ألغى مثل هذه الجوانب، إذ يجب ان تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه وتدريب جميع العاملين وبما يرفع معنوياتهم. فضلاً عن أنها ينبغي ان تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وان توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي والمهني. وفي سبيل المثال، قيام إدارة الموارد البشرية بإخبار الإدارة العليا أن (80%) من العاملين يشعرون بهبوط المعنويات بسبب عملية تقليص العاملين التي جرت مؤخراً. وهذا عمل مفيد، ولكن الأكثر من ذلك ان تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تثقيف الإدارة العليا والعاملين معاً حول أسباب هبوط المعنويات. وهنا ستكون هذه الإدارة بمثابة المرآة التي ستعكس وتُعرّف الإدارة العليا بمشاكل العاملين، وتكون مناصرة لهم أمامهم، وأنهم على ثقة بأنها توصّل آرائهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بهم، ومثل هذا الدفاع سيكون عالقاً في ذهن العاملين خاصة وأنهم يعلمون أن إدارة الموارد البشرية هي الصوت المُعبِّر عنهم قبل أن يوصّلوا وجهات نظرهم إليها.

4- إدارة الموارد البشرية أداة للتغيير

ان الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال إدارة الأعمال يحدده القابلية على الاستجابة بسرعة للتغيير. فالفائزون يستطيعون ان يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير. وإدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رائعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في أجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل

دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وإنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب. كما ان إدارة الموارد البشرية تستطيع تحقيق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت بها، أو الاستمرار بها وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.

يخيف التغيير العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيان بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته، واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستتاح. كيف؟ والإجابة تكمن في استعمال النموذج المطروح في الجدول (2) الذي استخدمته شركة (GE) الأمريكية. وعلى إدارة الموارد البشرية ان تقدم مثل هذا النموذج وتوجه المناقشات في ضوء الإجابة على مجموعة الأسئلة الظاهرة فيه. وكذلك ينبغي أن يكون النموذج أداة إدارية تقودها الموارد البشرية، فهي تساعد على تحديد عوامل النجاح من أجل التغيير، وتقييم مواطن الضعف والقوة فيما يخص كل عامل. وربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها.

ولإحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية:

أ. ينبغي عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.

ب. يجب عليها بيان، لماذا يُعد تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مشروع العمل.

ج. يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك مقياس الفجوة أو الهوّة بين الاثنين.

د. ينبغي عليها ان تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

وأخيراً، إذا ما أُريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر، وتُحدث التغيير الحقيقي ينبغي أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة واكتساب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الاحترام والتقدير والثناء.

جدول (2) التغيير يبدأ بأسئلة : مَنْ، لماذا، ماذا، وكيف؟

قسم الموارد البشرية في شركة (GE) الأمريكية ـ نموذج التغيير وعملية التحول فيها

ت	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	أسئلة تقييم وانجاز عوامل النجاح الرئيسة للتغيير
1	قيادة التغيير (مَنْ المسؤول ؟)	هل لدينا قائد ... • يناصر التغيير؟ ويلتزم علانية بجعله أمراً هيناً ؟ ويجمع الموارد الضرورية لتعزيزها ؟ ويقدم من وقته واهتماماته لمتابعته ؟
2	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا نقوم بالتغيير ؟)	هل العاملون ... • يرون هناك سبباً للتغيير ؟ ويفهمون لماذا يُعد ذلك مهماً؟ ويلاحظون كيف انه سيساعدهم ويُطور الشركة في الأمد القريب والبعيد ؟
3	تكوين رؤية (إلى ماذا يُنظر عندما يؤدى العمل ؟)	هل العاملون ... • يرون نتائج التغيير بتعبير سلوكي (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جرّاء التغيير) ؟ والحصول على النتائج بعد انجاز التغيير ؟ وفهم كيفية تحقيق الفائدة للزبائن وأصحاب الأسهم ؟

ت	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	أسئلة تقييم وانجاز عوامل النجاح الرئيسة للتغيير
4	تعزيز الالتزام (مَنْ الذي يحتاج أن يشارك ؟)	هل أصحاب الاقتراح ومقدميه ... • يتم تمييزهم ليكونوا سعداء ؟ ومعرفة كيفية بناء الائتلاف لدعم التغيير ؟ ومدى امتلاك متطوعين لدعم التغيير من الأفراد الرئيسيين في المنظمة ؟ ومدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولاً ؟
5	تعديل النظم والهياكل (كيف ستكون المنظمة كبناء مؤسساتي ؟)	هل الذين يرعون التغيير ... • يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب، التقييم، المكافآت، الهيكل والاتصالات؟ ومدى إدراك مضامين نظم التغيير ؟
6	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس ؟)	هل الذين يرعون التغيير ... • لديهم وسائل قياس النجاح؟ ولديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ؟
7	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف ينتهي ؟)	هل الذين يرعون التغيير ... • يدركون الخطوات الأولى في المشروع ؟ ولديهم خطط قصيرة وبعيدة الأمد لتركيز الانتباه على التغيير؟ ولديهم خطة للتكيف مع التغيير عبر الوقت ؟

سادسا: التغييرات المطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية

يتطلب الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية إجراء تغييرات رئيسة في طريقة تفكير موظفيها المتخصصين وسلوكهم. ولكن يبقى الأهم من كل ذلك إنها تتطلب من الإدارة تذكير موظفيها أن يُغيّروا توقعاتهم من إدارة الموارد البشرية وتصرفاتهم إزاء موظفيها. وفي أدناه خمسة أساليب يمكن من خلالها أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها الموارد البشرية بدلاً من أنشطتها: (العنزي:2004)

1- إيصال قضايا العاملين ومشكلاتهم إلى الإدارة العليا

تعد شركة (hp) التعامل مع العاملين من المسائل المهمة، لا بل تعده احد أهدافها الرئيسة. وهذا رئيس شركة (GE) نراه يخصص (40%) من وقته لقضايا العاملين ومشاكلهم. فالنقطة الهامة هنا، هي انه يجب عدّ الموارد البشرية موضوعاً جدياً، وعلى كبار المدراء ان يظهروا بأنهم يؤمنون بالمواضيع النمطية التي تخص العاملين. فمثلاً، موضوعات مثل تغيير الثقافة، رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي تُعد من القضايا المهمة لنجاح المنظمة في القرن الحادي والعشرين. ويمكن لمدراء الأقسام ان يؤشروا إيمانهم بذلك بأساليب عديدة من بينها، مثلاً ان يمكنهم التحدث بجدية عن كيفية خلق القدرات التنظيمية ذات القيمة العالية للمستثمرين والزبائن والعاملين، ويمكنهم أن يحددوا الوقت اللازم للتأكد من ان التغييرات التنظيمية تتم مناقشتها بجدية وتنفيذها بعناية. كما يمكن للإدارة العليا ان تُشرك موظفي الموارد البشرية في مناقشات صياغة الأهداف الإستراتيجية، إذ من دونهم تصبح آمالاً أكثر منها وقائع، ووعوداً أكثر من كونها أفعالاً، ومفاهيم أكثر من كونها نتائج.

2- تحديد القضايا الممكن تقديمها بوضوح وجعل ادارة الموارد البشرية مسؤولة عن النتائج

ان الشيء الوحيد لإعلام إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولة عن إسهامات العاملين هو ان نضع لها هدفاً واضحاً ومحدداً. فمثلاً وضع هدف معين(10%) زيادة في معنويات العاملين على شرط ان تقاس بمسح استبياني يُعد لهذا الغرض. وإذا ما تم تحديد هذا الهدف فإن النتائج ينبغي ان تتابع بغرض المحافظة عليها، وإلا ستجر الحالة ورائها عواقب سلبية في حالة فقدان النتائج. والمنظمة إذن، تكون لديها فرصة أفضل لتحقيق أهدافها إذا ذكّرت الإدارة العليا بوضوح ماذا تتوقع من الموارد البشرية؟ وتتابع ذلك مع قياس الممكن قياسه ومكافأة الأداء الجيد.

3- استثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية والخلاقة

ان الموارد البشرية حالها كحال أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة له نصيبه من التكنولوجيا الحديثة والممارسات الجديدة. وعلى الإدارة العليا أن تكون على علم بهذه الممارسات وتتابعها. والاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من أنها تملك الأدوات، والمعلومات، والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد. وبعد أن يتم تحديد الممارسات الجديدة فيمكن للإدارة العليا ان تتوقع بالفعل ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من مزايا. وهنا يجب ان يركز الاستثمار على مدى تعلّم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والاستفادة منها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة .

4- رفع مستوى معارف ومهارات المهنيين والخبراء في إدارة الموارد البشرية

ان من أصعب واهم القضايا التي يمكن عملها من قبل المنظمات لتحسين أداء هذا القسم هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيه. فالمنظمات بحاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات الخاصة بالموارد البشرية وممارساتها العملية لكي يمكنهم إدارة الثقافة وتحقيق التغيير المطلوب. وفي كثير من الأحيان، أن مثل هؤلاء الأفراد قد يكونوا موجودين داخل المنظمة، وضمن قسم الموارد البشرية ولكنهم يحتاجون إلى التدريب، وفي أحيان أخرى، يجب نقلهم من أقسام أخرى، أو جلبهم من خارج المنظمة .

5- جعل إدارة الموارد البشرية جزءا محوريا في إدارة الجودة الشاملة

يعتمد النجاح أو الفشل في إدارة الجودة الشاملة على كيفية تنفيذ الأعمال من قبل العاملين بكافة مستوياتهم من المستوى الإداري الأول، نزولاً إلى أدنى الوحدات التشغيلية. واستناداً لأحد تعاريف إدارة الجودة الشاملة بأنه "تبديل ادوار إدارة الموارد البشرية من التمسك بالفردية إلى اعتبارها علاقة تعاون وثقة واحترام"، فان هذه الإدارة ستصبح هي محرك التغيير، وأنها امتداد لإدارة الجودة الشاملة.

ومن الواضح ان هناك توكيد هام على الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يمكن استنباطه من عمل (Deming) الذي تضمن عدداً من متطلبات الموارد البشرية، والتي من بينها الآتي:

- إقامة تدريب في مواقع العمل.
- قطع الحواجز بين الأقسام والشعب لبناء فرق العمل.
- إزالة الخوف والقلق في العمل.
- تحديد عبء العمل وقوته في المواقع.
- تحسين الظروف التي تسمح للعاملين ان يفخروا في عملهم.
- إقامة برنامج التعلم والتطوير الذاتي.

وهذا يعني أن التدريب الجيد، والعمل التحفيزي، وتطوير الفرق العمل التي هي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، هي الأكثر احتمالاً بالمساهمة في نجاح المنظمة. كما ان هذه الإدارة تُعد احدي الإدارات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذ ان إسهاماتها في الإنتاجية والنوعية والكلفة هي إحدى الأسباب الرئيسة في اقتراح نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية. ثم انتشر في بلدان العالم كافة. فإدارة الجودة الشاملة، قد قللت من كلفة النوعية الرديئة، لأنها الطريقة الأمثل لتطوير كل فرد، وبناء وإعداد التدريب الأفضل له. وكل فرد له قاعدة تركيز عامة نحو الزبون، ولذلك فان الأفراد بمختلف مهامهم وقدراتهم يكونوا قادرين على التواصل مع هدف المنظمة الكلي .

سابعا: الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية

ركزت البحوث في إدارة الموارد البشرية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين على دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية في أداء الأعمال، وأطلق على ذلك المسار من البحث أسم أفضل الممارسات أو نموذج الالتزام العالي أو مدخل نظم الأداء العالي، وقد اعتمد في ذلك المنظور المستند للموارد (Hamel &Prahalad:1990; Barney,1991; Grant,1991; Shoemaker,1993)، الذي يفيد بوجود سلسلة من ممارسات الموارد البشرية تتميز في تأثيرها الايجابي على أداء الأعمال بغض النظر عن العوامل الظرفية أو الموقفية.

وفضلاً عن ذلك، وانسجاماً مع افتراضات وجهة النظر المستندة للموارد، لا يكفي الاستخدام الاقتصادي لممارسة واحدة فقط، ولابد من تطبيق سلسلة من الممارسات. وان تكاملية تلك الممارسات، سوف تعظم التأثير الايجابي للموارد البشرية، ومع ذلك تتميز تلك الأعمال البحثية أما بافتراض ان ممارسات الموارد البشرية تطبق داخل الشركة بالطريقة نفسها على كل العاملين بغض النظر عن الوظائف التي يشغلوها، أو من خلال القيام بالتميز العام جداً بينها، مثلا: العاملين، الإداريين، المهندسين، الخدميين، من حيث عدد الساعات.

أفترض (Mac Duffie: 1995) في دراسة حول صناعة السيارات، مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي أطلق عليها الإبداع، والتي تتميز باختصار" تزويد العاملين بالمهارات والقدرات الضرورية، ودفعهم للقيام بالعمل الجيد، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. وقد ركزت الدراسة أكثر على السياسة المرشدة للعمل الجاد، لا على كيفية تطبيقها عمليا. ولذلك، في حالة الاختيار يتم تقييم معايير استخدام العاملين على أساس الدرجات العالية لتلك المعايير التي تؤكد الانفتاح على مهارات التعلم والمهارات لديهم. والمعايير يجب أن تكون في مجالات

اختيار الأفراد، والتدريب، والتعويضات، وأشغال المناصب الوظيفية، و تشكيل فرق العمل الرسمية، وتقديم المقترحات.

أما (Huselid : 1995)، فقد استخدم (13) فقرة لتقييم مجموعة ممارسات العمل ذات الأداء العالي من بينها مجالات: اختيار الأفراد، تقييم الأداء، الرواتب، الحوافز، تصميم الوظائف، إجراءات تقديم الشكاوى، مشاركة المعلومات، تقييم الموقف، التدريب، معايير الترقية والترفيع. ولقد طبق هذا الباحث تحليل العمل على ممارسات الأداء العالي، وحصل على مجموعتين من الممارسات، هي: مهارات العاملين والدافعية للعمل، حيث الأولى تشير إلى الممارسات التي تمنح الأفراد المعرفة، أو المهارات، أو القدرات لتطبيقها عملياً في أعمالهم، وتحقيق الاختيار القوي والمشاركة الفعالة، والثانية تتألف من مجموعة الممارسات المحددة التي هدفها التعرف على تعزيز السلوك المطلوب للأفراد، مثل تقييم الأداء، وربط ذلك التقييم على نحو كامل بالأجور والمكافآت، واعتبار الجدارة معيارا للترقية.

وبشكل عام أفترض الكثير من المختصين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الريادية و الإبداعية، هي: الموقف من التعويضات، تناوب أو تدوير العمل، اختبارات الاستقطاب والاختيار للمكان المناسب، العمل الفرقي والجماعي، الأمان الوظيفي والسلامة في العمل، التدريب على المهارات وتطوير الخبرات، أنشطة ومهارات الاتصال، وكذلك هنالك مؤشرين لعلاقات العمل التقليدية، وهي الموقف من اتحاد العمال والنقابات، ومتغير معدل الشكاوى والتظلمات والضجر في العمل. وأكدوا كذلك على أن القيمة الإستراتيجية لرأس المال البشري تشير إلى إمكانيته وقدرته على تحسين فاعلية الشركة وكفاءتها واستغلال فرص السوق، والموقف الملائم اتجاه التهديدات المحتملة .

بينما (Walton: 1985)، فقد أكد على نظام الرقابة إزاء نظام الالتزام، فالنظام الأول يبحث في السيطرة على الأفراد من خلال الفحص والمتابعة، الأشراف التام، التسلسل الهرمي، والاستفادة من كل أنواع الرقابة التشخيصية والتفاعلية. والنظام الثاني الذي يكون مفيد وملائم أكثر لمنظمة الأعمال، فهو يركز على احتواء العاملين سلوكيا، وليس بالعقوبات أو الضغط، مع تطبيق ممارسات أخرى مثل، مشاركة الفريق، فريق العمل، امن العمل، اللامركزية، التدريب العام، كلف الأجور، العوائد الأخرى، والعلاوات.

لقد أقترح (Ostroff: 2000) خمسة أنظمة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الإبداعية المطلوبة في العمل، وهي: (Armstrong,2009: 268)، وبحسب الجدول (3) يبين الممارسات المميزة لادارة الموارد اليشرية في منظمة الاعمال

1. **نظام الشمولية** : باستخدام الشركات مدى واسع من ممارسات الموارد البشرية.
2. **نظام الاحتواء**: التي تستفيد الشركات من تلك الممارسات التي تزيد من مهارات العاملين، مثلاً الأجر المستند على المهارة، واستغراق العاملين، وزيادة إحساسهم بالانجاز الشخصي، مع الاستفادة القليلة من الرقابة والأشراف الهرمي.
3. **النظام التقليدي** :الذي يستند على استخدام بعض الممارسات، مثلاً الاختيار والتدريب لزيادة مهارات العاملين، ولكنها تعتمد في الغالب على الرقابة المشددة، والأشراف الهرمي، ومثلها الخضوع القانوني، هيكل العمل، هيكل الراتب المعتمد على العمل.
4. **نظام التشخيص**: إذ تميل الشركات إلى الاستفادة القليلة من ممارسات الموارد البشرية، باستثناء تلك التي تهدف إلى زيادة الالتزام التنظيمي، ومثلها امن العمل.

5. **اللانظام**: إذ يوجد هناك استخدام قليل لممارسات الموارد البشرية من قبل الشركات .

جدول (3) طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية المميزة لصالح نجاح المنظمة

▪ الاختيار	الاختبارات النفسية واختبار المعرفة، عدد المقابلات، مراجعة الطلب، طول عملية الاختيار بالأيام، نوع المدير الذي يقوم بعملية الاختيار، استخدام نخبة واسعة من الخبراء
▪ التطوير والتدريب	التدريب على مهارات العمل، إدارة المهارات في قضايا الأعمال الإستراتيجية والتخطيط السريع.
▪ المكافآت	المكافآت المختلطة (الثابتة زائد المتغيرة)، العمولة، العلاوات، الدخل معتمد على الدفع، مشاركة الربح، المشاركة الأسهم والمنافع.
▪ تقييم الأداء	نظام تقييم الأداء الرسمي، تحديد الجهد، الأداء المقيم المؤثر على الراتب، الإدارة بالأهداف، عدد المقابلات لكل سنة، وعدد تقييمات الأداء.
▪ ظروف العمل	استقلالية العمل، مرونة الجداول الزمنية، المشاركة في اتخاذ القرار، التعاقد الجزئي، عقود التفويض والعقود الفرعية.

ثامنا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- نعتقد أننا في هذا الفصل قد أسهمنا بفتح احد أجزاء الصندوق الأسود في إدارة الموارد البشرية من خلال أثبات بأنها تتألف من تطبيق شامل ومميز لمجموعة من الممارسات والتطبيقات للاحتفاظ بأفضل العاملين. وتتطلب الأعمال القيمة والمميزة في المنظمات إلى ممارسات موارد بشرية أدق من حيث استخدام تقنيات اختبار واختيار ملائمين، واحتياجات تدريبية وتطوير أكثر،

ونظام مكافآت عالي المستوى، وتقييم أداء رسمي يعتمد على معايير مختلفة تنعكس في نظام التعويضات المباشرة وغير المباشرة، فضلا عن التمتع بالاستقلالية، وتوفير ظروف عمل أفضل.

2- يجعل غرض المنظمة في البقاء والنجاح في عالم الأعمال يجعل القائمين عليها من مالكين وإدارة على قدر عال من المسؤولية في إيجاد الوسائل والسبل لتحسين أدائها، فيعيدون التنظيم، ويهندسون الأعمال، ويدعمون الاحتواء والالتزام للموارد البشرية، ويتبنون ثقافة الفريق، ويسعون لتكون منظمتهم متعلمة، وذلك بإيجاد أحسن طريقة لاستغلال الموارد. فالموارد ما عادت في الوقت الحاضر، هي الموارد الملموسة فقط، بل تحول الاهتمام إلى الموارد غير الملموسة والمعبر عنها برأس المال الفكري.

3- ان المدراء في حيرة، حيث هم لا يعرفون قيمة ممتلكاتهم من الموارد البشرية، وكذلك هم لا يعرفون فيما إذا كان لديهم عاملين كمورد، أم عمليات بدلا منهم، ليضمنوا نجاح إستراتيجية المنظمة. ويعود المدراء ليسألوا أنفسهم من أين تأتي قيمة المنظمة ؟ هل تأتي من مواردهم القديمة، أم من الزائر الجديد الذي لا يعرفون له هيئة ولا جذور. ومن هنا ولدت الحاجة الماسة للتعامل مع الموارد البشرية تعاملا حقيقيا، كي لا تظل المنظمات تعمل في فراغ .

4- يتطلب دخول رأس المال البشري كمفهوم جديد للقيمة حدوث تغيرات كبيرة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكنولوجياتها، وثقافتها، ومرونتها في الاستجابة. وعلى هذا الأساس قبلت المنظمات المجابهة التحدي، وإلا ستكون جزءا من البيئة أو جزءا من منظمة أخرى. ومجابهة هذا التحدي، يكون بالاستجابة لهذه المتطلبات والاهتمام بالموارد غير الملموسة وقياسها وتجسيدها في منتجات وخدمات تلبي رغبة الزبائن، وإيجاد بيئة تنظيمية تهتم بهذه الموارد، والتي تساعدها في إعطاء معلومات كثيرة لاتخاذ قرارات غنية عندما يخططون

لاستثمار مواردهم البشرية المختلفة، والتي يمكن ان تعرف من خلال نقطتين أساسيتين هما : معرفة مخزون رأس المال البشري، والاهتمام بالتعلم التنظيمي.

5- وأخيرا، تعمل إدارة الموارد البشرية مساعدا مركزيا لدخول منظمات الأعمال عالم العولمة، وتحدد من خلال المرونة للدخول إلى الأسواق العالمية، وإعطاء التغذية العكسية، والتكيف مع اتجاهات السوق، كما إنها نعمل على تطويع واستخدام الثقافات المعقدة، بدءا من تقاطع الثقافات، وجعلها مقبولة بالانسجام مع معايير الأعمال .

مصادر الفصل الحادي عشر

1- العنزي، سعد، الدور المميز لادارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، العدد 53، السنة 27، لعام 2004.

2- العنزي، سعد، مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء ادراكات التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 42، لعام 2007 .

3- Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

4- Armstrong, M., (2009) , Strategic Human Resource Management : A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press

5- Barney, J.B. (1991), ''Firm resources and sustained competitive advantage'', Journal of Management, Vol. (17), No. (1), pp. 99-120.

6- Bonits , N. (1999-a), " Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and advancing the stat of the filed , International , Journal of technology management , VOL. 18. No.5

7- Bonits , N., (1999- b) , The Knowledge Tool box : A review of the tools Available to measure and manage Intangible Resources" European management Journal , VOL. 17. No. 4

8- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects http://ericbrown.com, Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.

9- Cascio, W. (1998), "Applied Psychology in Human Resource Management", Prentice Hall, New York.

10- Dave Ulrich, A new mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January-February, 1998.

11- Dessler, Gary, (2003), "Human resource management", 9th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter, New York

12- Drucker, Peter, (1986), "Innovation and Entrepreneurship", Harper & Row Publishers, Pan books, London.

13- Gary Dessler, Human resources Management, Prentice-Hill Co., New Jersey, 1998.

14- Grant , R.M, (1995), To wards knowledge – based theory of the firms strategic intellectual capital. management Journal , VOL.17.No.5.

15- Hamel & Prahalad, (1992), "Competing for the future- break through strategies for seizing control of industry and creating markets of tomorrow", Harvard business school.

16- Huselid, M.A. (1995), ''The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'', Academy of Management Journal, Vol. (38), No. (6), pp. 635-72.

17- John M. Ivancevich, Human Resources Management, McGraw-Hill, Boston, 1996.

18- Miller, A. & Dess, G., (1996), "Strategic Management", 2nd ed., McGraw-Hill, N.Y.

19- Nanda, A., (1996), "Resources, capabilities and competencies", In: Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds.), "Organizational Learning and Competitive Advantage", Sage, London, pp. 93–120.

20- Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994): Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D. Irwin. s.

21- Patricia H. Andrews et al., Organizational Communication, Houghton Mifflin Co., Boston, 1996.

22- Pfeiffer J., (1998): The Human Equation. Boston. MA: Harvard Business School Press.

23- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Vol. (68) No. (3).

24- Porter, M. E.(1996), "What is Strategy", Harvard Business Review,(61-80)

25- Robert L. Mathis and & John H. Jackson, Human Resources Management, West Publishing Co., 1998.

26- Schermerhorn, A., (1999), "Management", John Wiley & Sons, New York.

27- Sullivan , P, (2001) , Value – Driven Intellectual Capital : How to Cohvert Intangible Corporate Assets in to Market Value , Wiley , New York ..

28- Ulrich, D., (1998), Intellectual Capital Competence Commitment, Sloan Management Review, No, 2569, Vienna

29- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, Harvard Business Review, January – February, pp. 123 – 134

الفصل الثاني عشر
إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالي

الوراق للنشر والتوزيع
www.alwaraq-pub.com

الفصل الثاني عشر

إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالي

▪ تمهيد

عرضت شركة (McKinsey) الاستشارية في عام (1997) مفهوم "حرب المواهب"، لكون ذلك يعد محركاً حاسماً للأداء التنظيمي، ولمواجهة العولمة ومتطلبات الاقتصاد المعرفي. ولعل من المفيد الإشارة إليه، بأن أحد المفاتيح المهمة لأداء المنظمات المتميزة هو الأفراد في المنظمة، وأنظمة الإدارة التي تُسخّرُ وتنمي مواهبهم وقدراتهم، وتتبنى النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي، كأرضية جاذبة في مسعاها لفَهْم طبيعة المنظمات الموهوبة. فالتركيز يتم على العناصر الرئيسة المكونة للإبداع والتجديد في مواقع العمل، وادماج العاملين، وإنصافهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومراعاة تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات. فمن البديهي أن توجد هناك منافسة قوية بين المنظمات في ظل هيجان التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ولذلك أن المنظمات بدأت تفكر كيف تحسن أدائها وعملياتها. وهنا، تصبح الموهبة المصدر الرئيس للمنظمات، من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، والتي تعدُّ أهمية رئيسة لأداء المنظمات. وإدارة الموهبة تعد مجالاً حيوياً تسهم في تحقيق الأداء العالي في منظمات الأعمال.

تأسيسا على ما سبق، يمكن أن تتضح الصورة أمام الباحثين والقراء المطلعين حول كيفية وسبل جذب الموهبة واختيارها والمحافظة عليها من خلال الغوص في حيثيات الفصل الحالي. كما يمكن للمنظمات من أن تزيد من دورها في توليد المعرفة المفيدة في تحقيق الأداء العالي. فالمنظمات تَبْحثُ دائماً عن طريق واحد، ومائة أسلوب، وألف نموذج للحُصُول على الميزة التنافسية المستدامة، وتعدُ الموهبة وإدارتها أحدى الطرائق المستعملة لتحقيقها. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموهبة لدعم الأداء العالي وتحقيقه بجميع مرافقه ومجالاته، فضلاً عن

الاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال في إعداد المقدرات المتميزة للموارد البشرية، علية فأن أهمية الفصل الحالي بالتأكيد ستصب في صالح إبداعات المنظمات في تطوير أعمالها.

- أسلوب المنظمة في إدارة الموهبة في عالم اليوم المتطور معرفيا، ومعرفة مدى اعتبار إدارة الموهبة من عوامل النجاح الحاسمة لمنظمة الأعمال.
- تحديد ماهية طبقات الموهبة في الهيكل التنظيمي لمنظمة الأداء العالي، وكيفية جذب الموهبة وصياغة إستراتيجية واضحة لها.
- توضيح المفاهيم المتعددة لإدارة الموهبة، وعوامل النجاح في بيئة الأعمال المتغير.
- تحديد الخطوات السبع لإنجاح إدارة الموهبة، مع صياغة المصفوفة المعنية بها.
- ماهية طبيعة منظمة الأداء العالي ومكوناتها الأساسية كنظام مفتوح مع بيان أسلوب تشغيلها.

أولا: الموهبة عامل نجاح حاسم للمنظمات

تعدُّ إدارة الموهبة أحدى أهم عوامل النجاح الحرجة للمنظمات، ويبْدو إنّ المنظمات جاهزةُ الآن لاعتناق هذا العامل الحيوي (Oakes,2006:21). وكما أصْبَحت إدارة الموهبة من أولوية الإستراتيجية للعديد منْ المنظمات (Sweem,2008:4). وفي الواقع، أن إدارة الموهبةِ هي جزء من أجزاء الإستراتيجية الكلية لمنظمات المعاصرة. وقد أخذت أهميتها من ناحية عدد المنظمات التي تتنافس مع أفضل المصادر المتوفرة للفاعلية التنظيمية.

عندما نسأل ما هي الموهبة (Talent)؟ فبَعْض المنظمات تتحدث عن برامج إدارة موهبتِها التي تغطّيها كنظام كلي، مما يجعل تعريف الباحثين لها واسع جداً، ولا يَحْمل أيّ معنى. وبينما تعتقد منظمات أخرى الموهبة، بأنها الأفراد الجدّد الذين يعدّون كموظفين محتملين فيها (Chang & Woolridge,2007:6). وهذه منظمة (CIPD:2006) تعرف الموهبة بأنها عدد ونوع الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا تغييرا في أداء المنظمة، وتوجيهه أن يكون عاليا متميزا، أما من خلال إسهاماتهم الحالية أو المستقبلية في الأمدين القريب والبعيد، أو من خلال البرهنة على تقديم أعلى مستويات القدرات الكامنة .

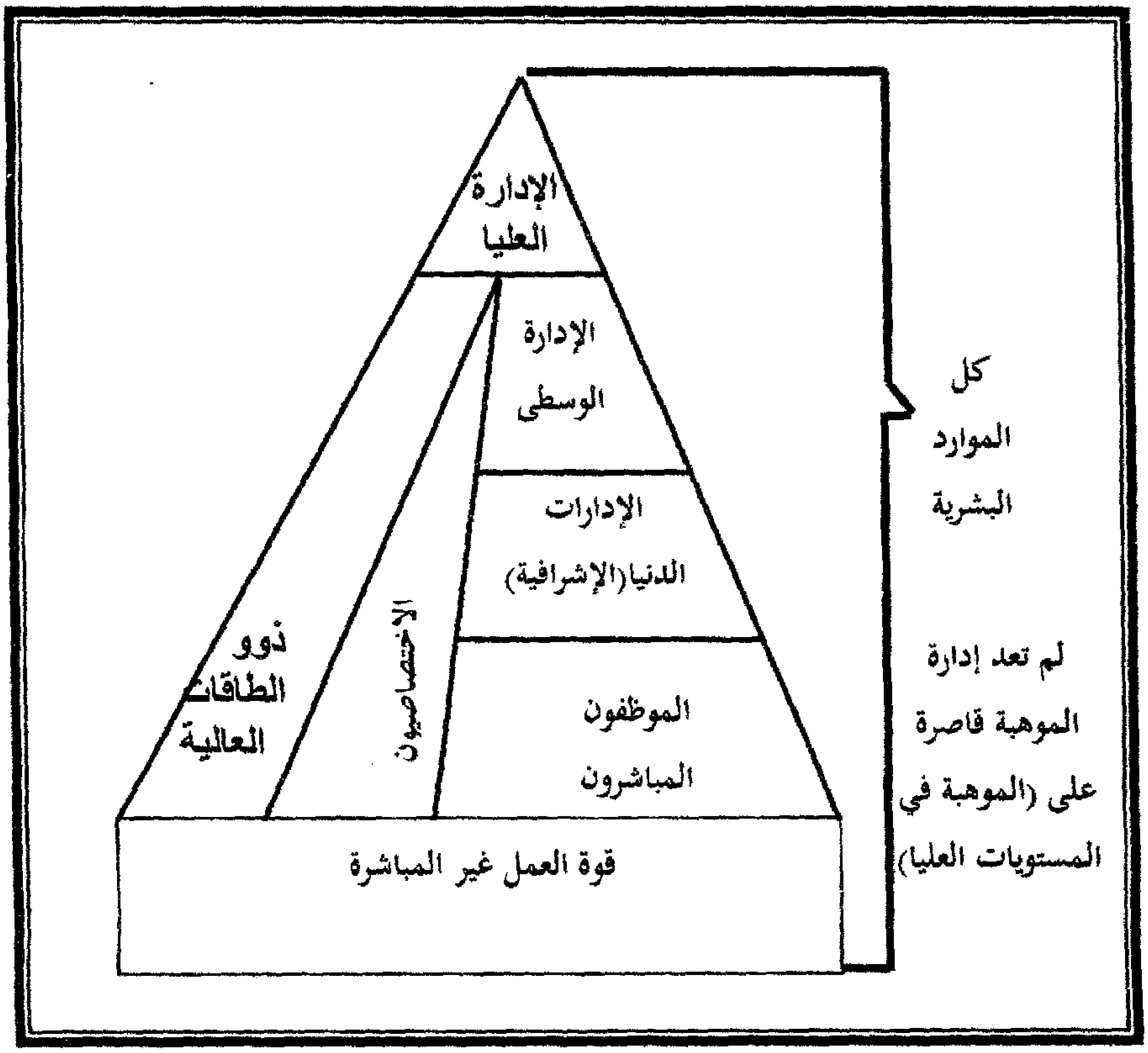
عرف (Armstrong,2006:168) الموهبة بأنها أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يحققوا فارقاً في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات أعلى من المعدل مستقبلا. وأما (Fang & Devos,2008:210)، فقد وصفا الموهبة بأنها مقدرات الأداء، ووصوله إلى أعلى ما يمكن.

إذن، فالموهبة هي مجموع المقدرات (كماً ونوعاً) التي يمتلكها الأفراد لتشمل المعرفة والخبرة والمهارة، وكل القدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطوير العمل، وجعل الأداء فيه عالياً يصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.

لقد ظهرت في العقد الماضي من الألفية الثالثة قضية جوهرية تؤكد على التوظيف والمحافظة على موظفي المنظمة ممن يمتلكون (20٪) من الأداء العالي، أو المدراء النخبة في المستويات العليا. وأن هؤلاء الموظفين ذوو الأداء العالي، قد يمثلون ضعف الأداء الذي يقوم به الأفراد العاديين لتحسين الإنتاجية التشغيلية، ولزيادة المبيعات والأرباح. وبذلك

إن هـؤلاء المنفـذين الجيـدين يـستحقون نـسب أعلـى في المكافـآت والأجـور، أي أكثـر ممـا يـستلمه نظـرائهم ذوي الأداء العـادي في العمـل (Guthridge et al.,2008:55).

والشكل(1) يوضح ذلك بشكل جلي (Guthridge, et al., 2008:55)

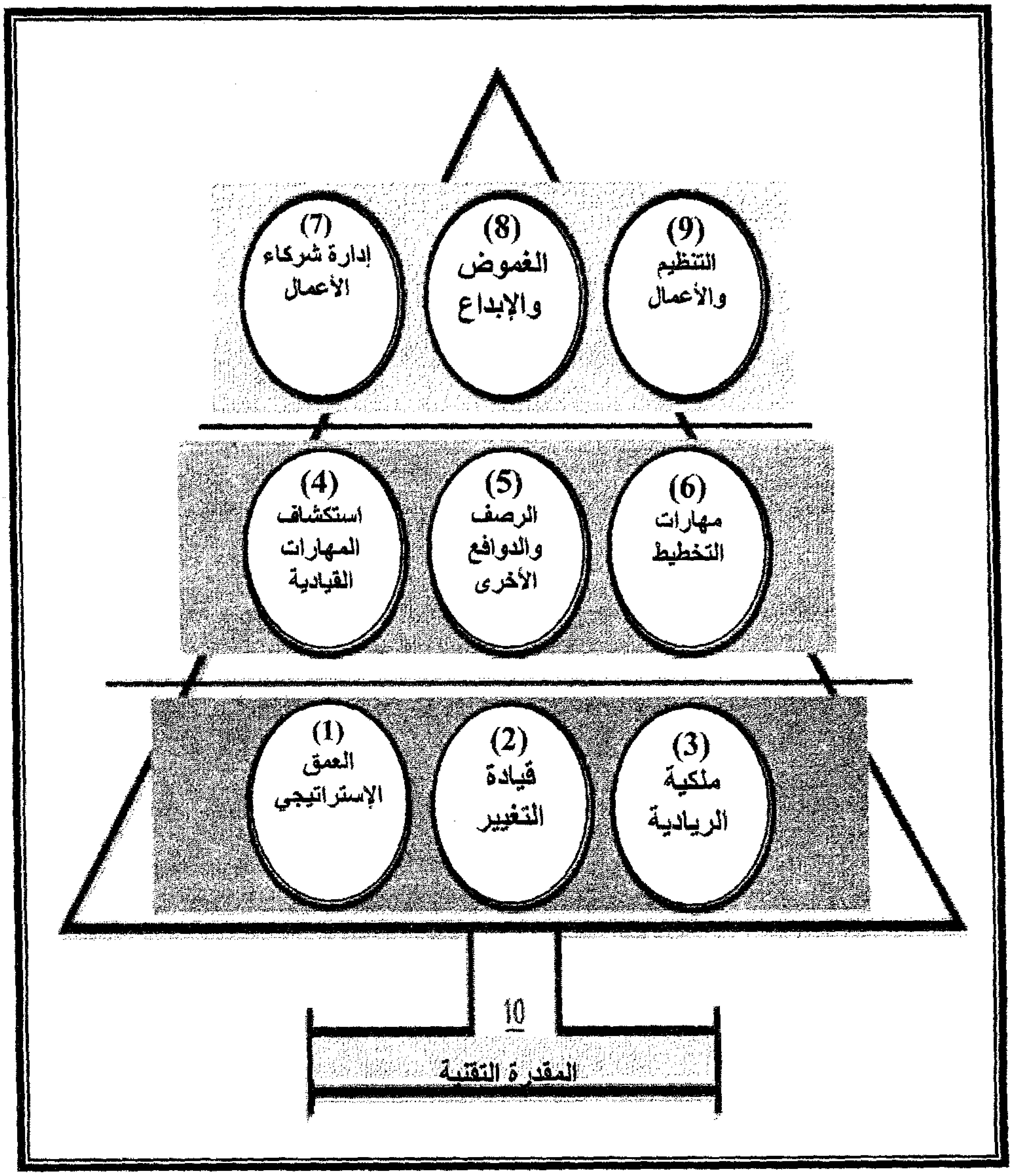


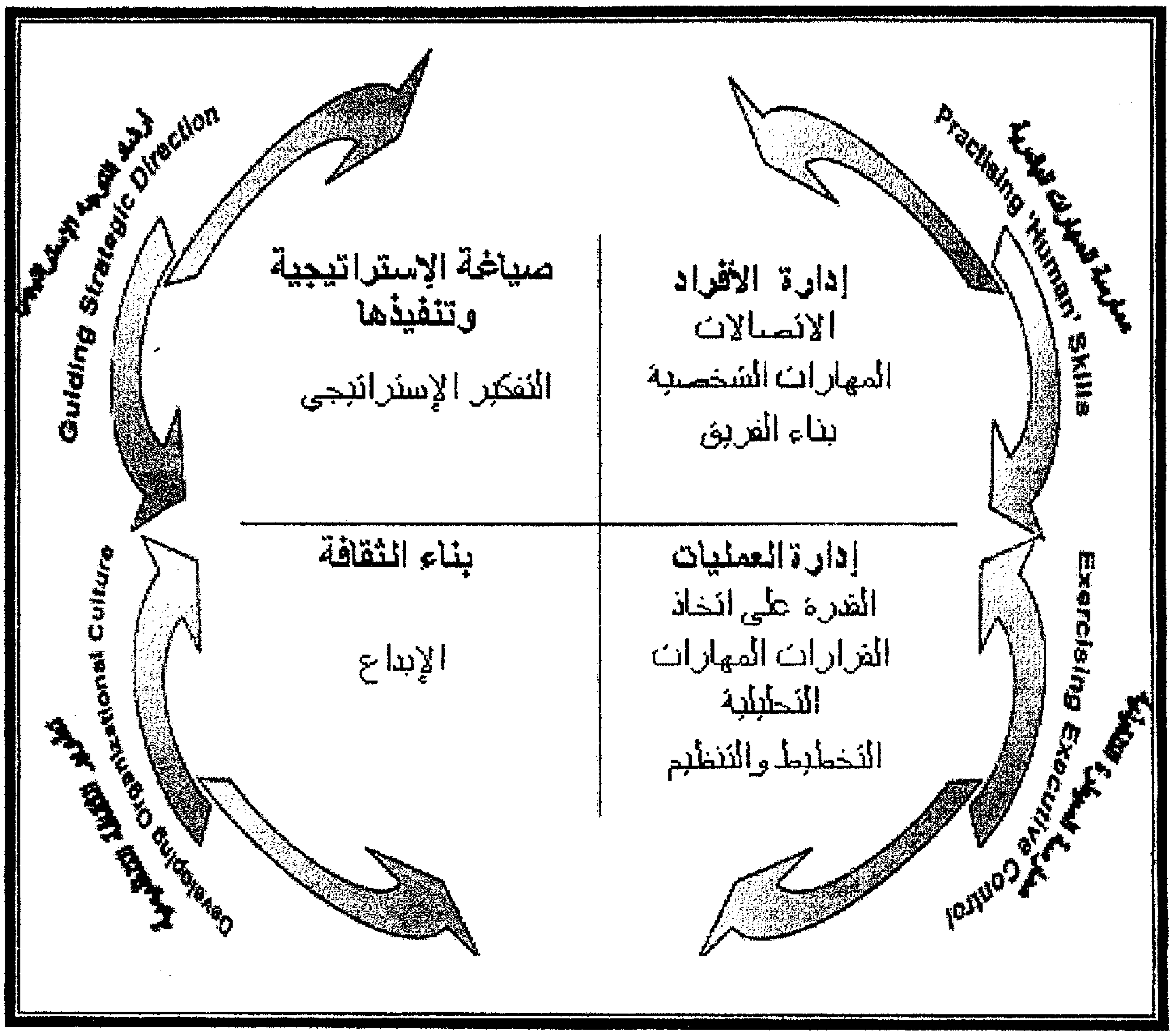
شكل (1) طبقات الموهبة في الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال

ثانياً: جذب الموهبة وإستراتيجية الإدارة

يشمل جذب الموهبة (Acquisition)، وإستراتيجية الإدارة (Management Strategy) الخطوات الآتية (Sharma & Bhatnagar,2009:120):

1. تحديد مقدرة نمو المنظمة المرتبطة بالإدارة العليا(الشكل 2)، والإدارة الوسطى (الشكل 3). (Sharma, -Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, 2009:121)
2. تقييم عمق الموهبة اعتماداً على إطار المقدرة من أجل المستخدمين الجدد والآخرين الموجودين أصلا في المنظمة.
3. تشخيص المواقع الرئيسة التي تحدد الإستراتيجية التنظيمية لتصنيف مصطلحات عدم القدرة على تحمل الخسارة (Cannot afford to lose)، والوضع الحرج الحالي (Critical Now)، وأمكانية التنفيذ لاحقا (Can go).
4. التأكد من أن مضمون مفاهيم"عدم القدرة على تحمل الخسارة والوضع الحرج الحالي)، لا يمكن لها أن تترك المواقع الرئيسة التي تتناول التركيز على التطوير، وتحديات التوظيف، والتقدم السريع للنمو، والتعليم العالي المتواصل للعاملين.


(7)
إدارة شركاء الأعمال
(8)
الغموض والإبداع
(9)
التنظيم والأعمال
(4)
استكشاف المهارات القيادية
(5)
الرصف والدوافع الأخرى
(6)
مهارات التخطيط
(1)
العمق الإستراتيجي
(2)
قيادة التغيير
(3)
ملكية الريادية
10
المقدرة التقنية



شكل (3) إطار مقدرة النمو التنظيمي المتعلقة بالإدارة الوسطى في المنظمة

ثالثاً: إدارة الموهبة ومجالات النجاح المتحققة

يمتلك مفهوم إدارة الموهبة عدة تفسيرات، وتبعاً لحداثة وأهمية الموضوع، فإن العامل الرئيس في فهمه هو السياق أو البيئة الفنية التي تعمل فيها المنظمة (Maxwell & MacLean,2008:820). ولقد أشار بحثاً أجري مؤخراً في المملكة المتحدة إلى وجود ارتباك لدى الباحثين حول تعريفات وتركيز إدارة الموهبة، فعندما يتحدث المديرون حول الموهبة فإن هناك فقدان للوضوح، فيما يخص بالضبط من هم الموهوبين (Bader&Lasprilla,2009:4). وهذه الصعوبة في تحديد تعريف إدارة

الموهبة لا يواجهه الباحثون فقط، وإنما حتى المنظمات تواجه صعوبات جمة في هذا المجال، وتشير أكثر المنظمات ضمناً إلى أنَّ إدارة الموهبة تتعلق باستخدام نخبة خاصّة مِنْ الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم.

عرف (Sweem,2008:6) إدارة الموهبة بأنه مفهوم شامل يركز على رصف وتكييف الموهبة مع إستراتيجية الأعمال لتحقيق التكامل في جميع مستويات المنظمة من خلال المشاركة باستغراق جميع مستويات الإدارة ابتداء من مجلس الإدارة إلى مشرفي خط الإنتاج، والتي هي بطبيعتها إستراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء، إذ تعمل على تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة بقصد نقل الثقافة وملاقحة الافكار لتطوير الموارد البشرية الموهوبة في إطار زيادة الفاعلية.

وعرفها (Osinga,2009) بأنها أمكانية المنظمة في جذب الأفراد الموهوبين وتحفيزهم وتطويرهم للتمكن من تحقيق الأداء العالي الذي يحقق لها عوائد فوق المعدل قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى في سوق العمل. وفي حين عرفها (Armstrong,2009:168) بأنها عملية جذب وتحديد وتطوير والمحافظة على الإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها وتعميمها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها، والذي يصب في صالح المنظمة.

وعرفت إدارة الموهبة على أنها مدخل شامل لتخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية، يهدف إلى تعزيز قدرات المنظمة وتوجيه أسبقيات الأعمال نحو مدى معين من الاهتمامات بشؤون العاملين، وبحيث يتناول تعزيز الأداء والتخطيط لتطوير النجاحات في أداء الوظيفة (Iles,2007:55).

وخلاصة القول، فلقد أشار(Bader & Lasprilla,2009:3) إلى أن إدارة الموهبة تتعلق بالأمور الآتية:

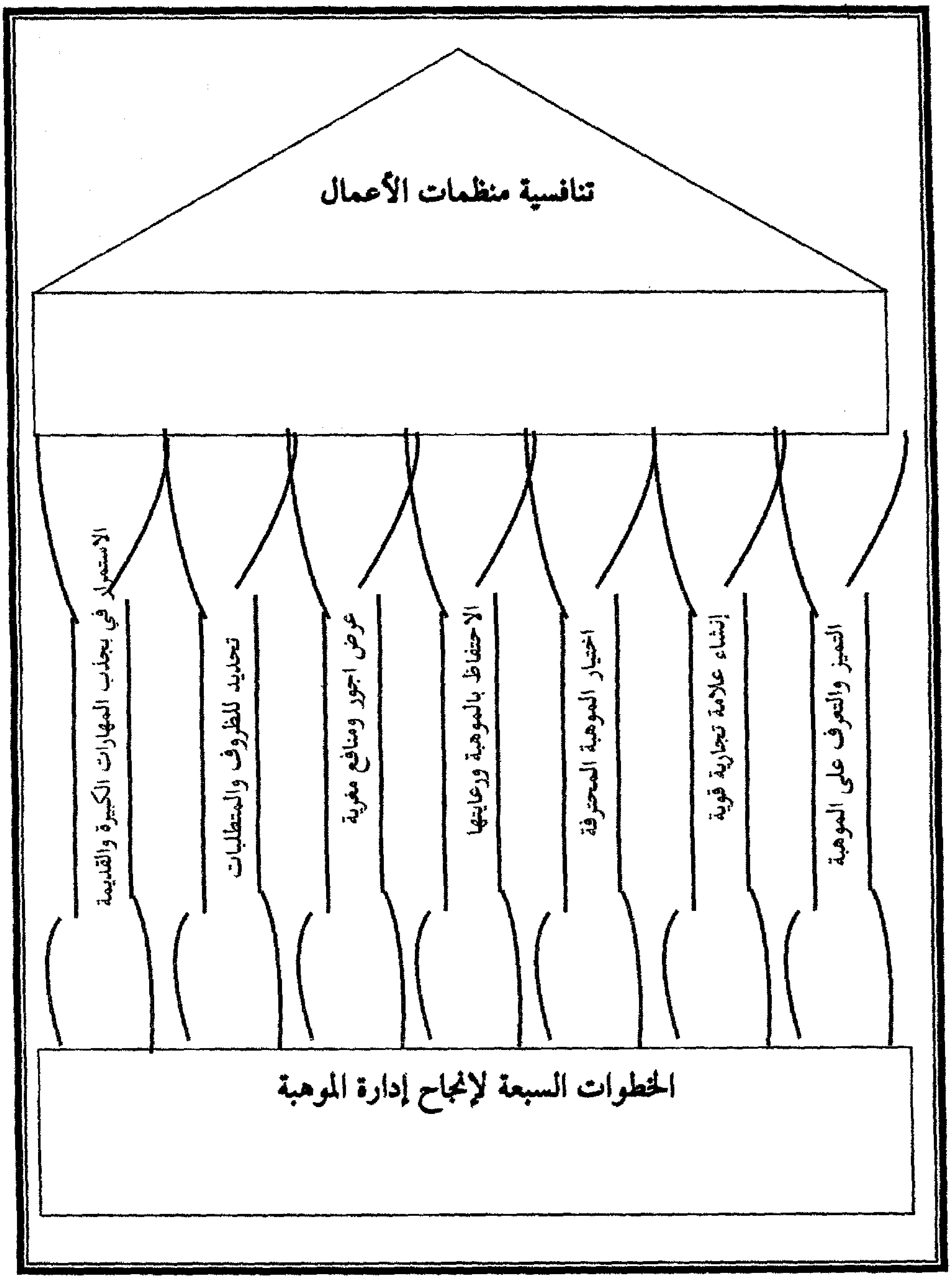
1- شغل المناصب بالمرشحين المناسبين الذين يتمتعون بالمعرفة والأداء العالي.

2- تعزيز الإمكانيات العالية من أجل زيادة تأثيرها في الإنتاجية التنظيمية.

3- تطوير العاملين لزيادة قدراتهم في دورهم الحالي والمستقبلي.

4- زيادة الأداء بالتناغم مع قضية المحافظة على أفضل العاملين.

يتضح أن الباحثين اختلفوا في نظرتهم حول مفهوم إدارة الموهبة، ويعزى هذا الاختلاف إلى المدارس أو المنظورات التي ينتمي لها هذا المفهوم. وهناك مجموعة من الخطوات التي ينبغي على منظمات الأعمال أتباعها لغرض نجاح إدارة الموهبة فيها، والتي يمكن تلخيصها في الشكل (4). www.mfbresultants.com (.,2007)



الشكل (4) هيكل خطوات لنجاح إدارة الموهبة في المنظمة

رابعاً: عملية إدارة الموهبة كخطوات ومصفوفة عمل للمنظمة

يجب أن يدرك المرء إن تطبيق إدارة الموهبة أمر بسيط ولكنه ليس أمراً سهلاً، إذ أنها تتطلب توازناً دقيقاً للتوافق الثقافي (cultural acceptance) والعمليات والهياكل التنظيمية والدرجة الصحيحة لدعم النظام (Bader & Lasprilla,2009:4). ولقد قسم كل من (Sharma & Bhatnagar,2009:123) عملية إدارة الموهبة بالخطوات اللاحقة : (Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, 2009:125)

1- تحديد الموهبة: يتم تقييم الأفراد على أساس إطار مقدرة المنظمة،ويتم استخدام المنهجية من خلال إدارة التقييم ومراكز التطوير. وينبغي تبني مديرو الإدارة الوسطى هذا الأسلوب بشكل عام.

2- **اعتماد نتائج التقييم**: ويتم هنا تصنيف المشاركين على أساس مصفوفة الموهبة، وكما موضح في الشكل (6). (Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, 2009,126)

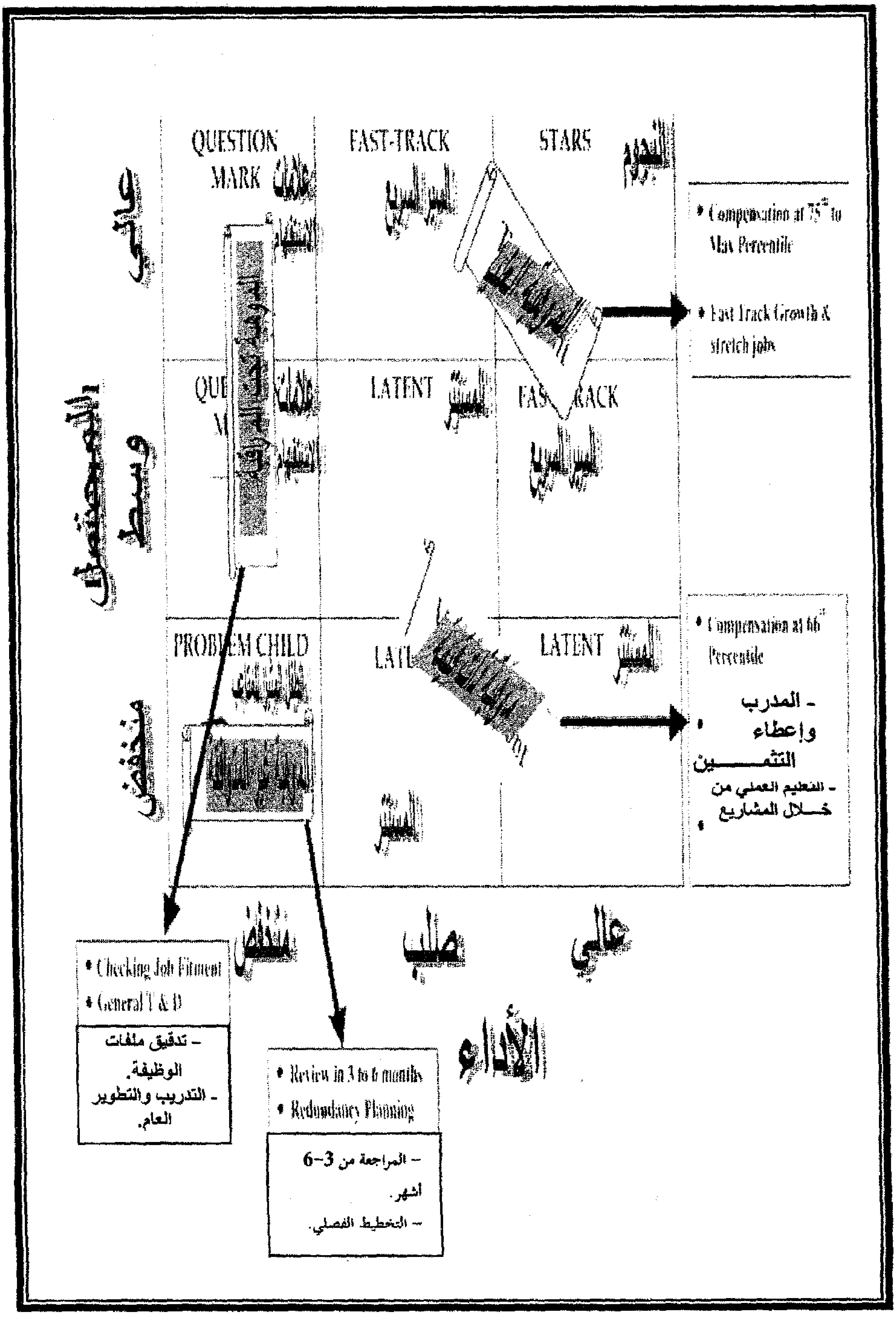
3- **توثيق خطة تطوير الأفراد**: بحيث يمكن من خلالها الحصول على التطلعات في الأمدين القصير والبعيد، ومجالات القوة، ومواطن التحسين.

4- **مناقشة خطة التطوير الفردي ورفد المدراء بالتقارير الدقيقة عنها.**

5- **الفصل بين تقرير المدير والوظائف من أجل أكمال الالتزام بالخطة.**

6- **يكون الفرد مسؤولا عن قدراته التعليمية وأيضا تمكين المدراء في هذا المجال.**

7- **رفد المدراء والوظائف بالتقارير المتواصلة على مر الوقت للتأكيد على التطوير في كل منطقة، إذ تساعد هذه التقارير في تطوير الموارد البشرية وتسهيل الأداء.**



شكل (6) مصفوفة الموهبة في منظمة الاعمال

خامساً: طبيعة منظمات الأداء العالي والمكونات الأساسية

يعــــــــرف (Kotler & Heskel,1992) منظمــــــــة الأداء العـــــــــالي (High PerformanceOrganization) بأنهــا تلــك المنظمــة الــتي تمتلــك القــدرة علــى التكيــف الكــفء والمــستمر مــع عوامــل البيئــة الخارجيــة. وكمــا عرفهــا (Pfeffer,1998) بأنهــا تلــك المنظمــة المصمــصة أساســاً لتحقيــق أفــضل النتــائج مــن خــلال اســتخراج أفــضل القــدرات مــا لــدى العــاملين، وبالتــالي الحــصول على وإنتاج الطاقة التنظيمية التي تحقق النتائج المطلوبة.

وبــدلاً مــن التعامــل مــع العــاملين علــى أنهــم أجــزاء قابلــة للاســتبدال والــتخلص منهــا، فــإن منظمــات الأداء العــالي تــضع العــاملين في المقدمــة، وتعــدُّهم مــورداً حاسمــاً لتــوفير الطاقــة الــتي تمكــن مــن تحقيــق نتــائج أداء عــالٍ مــستدام. ولقــد عــرف (Hodgetts,1998) منظمــة الأداء العــالي بأنهــا تلــك المنظمة الــتي تمتلــك توجهــاً بعيــد الأمــد، إذ تــسعى مــن خلالــه تحقيــق التكامــل بــين عملياتهــا التنظيميــة المختلفــة، وخــصوصاً إســتراتيجياتها، وهيكلــها، وأفرادها العاملين، ضمن أطار المنظمة.

يتــضح ممــا تقــدم، أن منظمــات الأداء العــالي تتمتــع بمجموعــة مــن الخصائص، ومن أبرزها (Vaill,1992):

1- تكــون الأهــداف والغايــات في منظمــات الأداء العــالي واضــحة ومحــددة، فيعــرف العــاملون مــاذا يعملــون، وكيــف يتــصرفوا في المواقــف المختلفــة يضمنها الصعبة والمعقدة.

2- يكــون ولاء العــاملين في منظمــات الأداء العــالي بــصيغة الوفــاء المقتــدر للأهداف مع درجة عالية من الواقعية في تحقيقها.

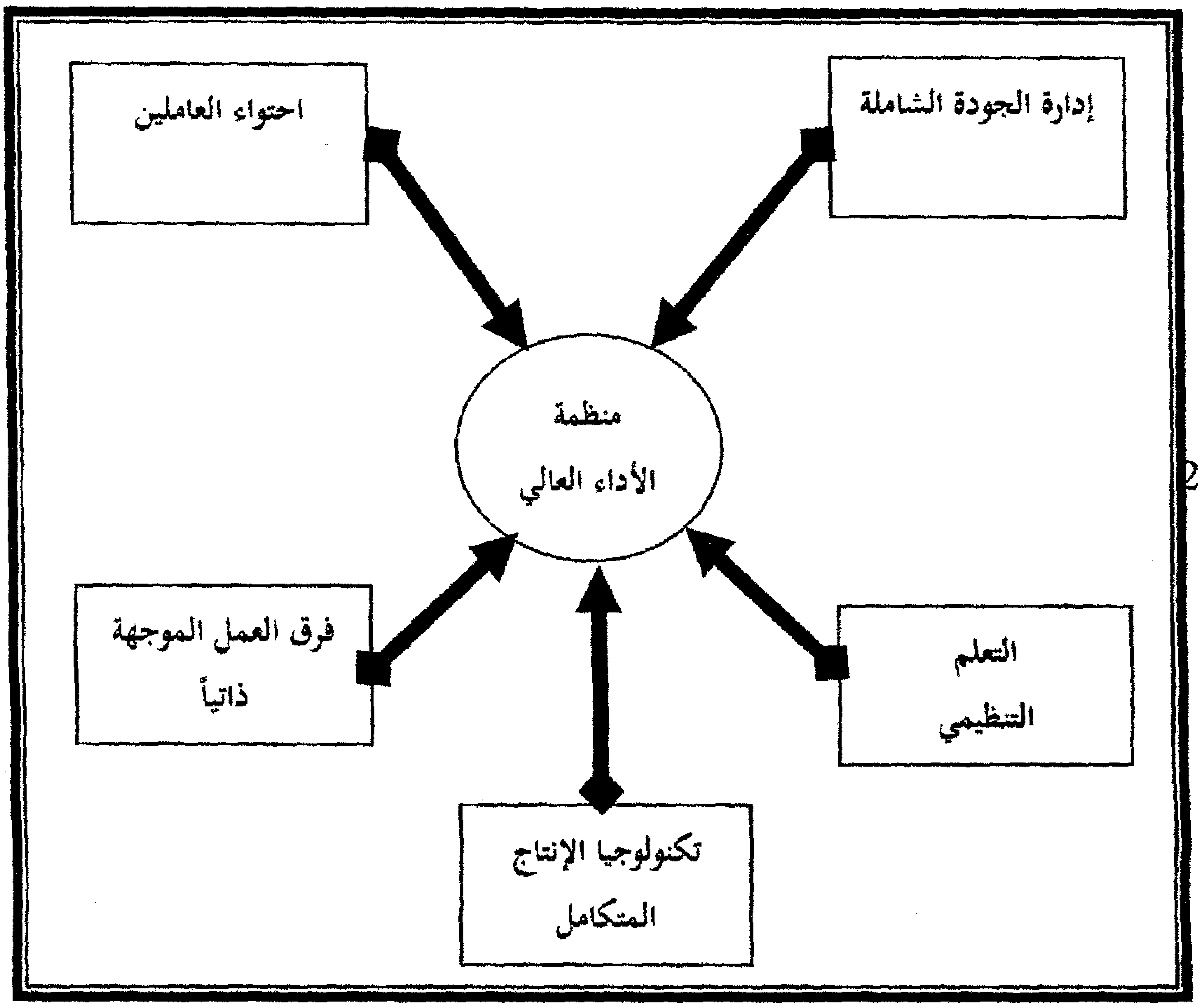
3- تكون القيادة في منظمات الأداء العالي موجهة نحو الإبداع والتميز.

4- توافر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل ضمن تلك المنظمات.

5- يتوالد أحساس أو شعور لدى فريق العمل بأنهم فريق متعاون قياساً بفرق العمل الأخرى.

6- توزيع واسع ومناسب للصلاحيات بين فرق عمل الأداء العالي، مع تجنب سيطرة أحدها على الأخر.

يشير (Schermerhorn et al.,2002) إن الأسلوب الخاص لمنظمات الأداء العالي يعتمد على تركيبتها، فمثلاً (المصرف ذو الأداء العالي) يمتلك سمة وأسلوب يختلف عن (شركة صناعة سيارات ذات أداء عالٍ)، ولكن معظم منظمات الأداء العالي تحتوي على خمسة مكونات، والموضحة في الشكل (7). (Schermerhorn, John R& Hunt, James G. & Osborn, Richard N. 2002,79)



سادسا: نظام تشغيل منظمات الأداء العالي

يمثل نظام عمل الأداء العالي تعبيرا يُطلق على مجموعة الممارسات التي تزاولها الإدارة والتي تُحاولُ خَلْق بيئة ضمن المنظمةِ التي يشعر فيها الفرد بالاحتواء الكبير والمسؤولية العظيمة (Brown,2006). وكما عرف (Appelbaum et al.,2000) وزملائه نظام عمل الأداء العالي (HPWS) على أنها إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز. وكذلك عرف نظام عمل الأداء العالي من قبل (Bohlander et al.,2001) وزملائه على أنه مجموعة معيّنة من ممارساتِ الموارد البشرية، وهياكل الأعمال، والعمليات التي تُزيّدُ من معرفة الموظف ومهارته، والتزامه ومرونته. وبالرغم من أن هناك بعض ممارسات وسياسات الموارد البشرية البارزة التي تميل إلى أن تكون متكاملة مع أكثر نظم عمل الأداء العالي.

ويشير (Barnes,2001)، بأن مفهوم وأفكار نظام عمل الأداء العالي حدث في بعْض الوقت ولَهُ جذوره في القرن العشرين الماضي وسط الثورة التي حدثت في مرحلة البيئة الصناعية في الولايات المتحدة. وأثناء هذه المرحلة، أدرك القطاع الصناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعرَ المسئولون بضرورة التَفكير مجدّداً بعمليات التصنيع الحقيقية والمُوثق بها. أن المفاهيم التي نَشأت عن هذه الأوقات العصيبة أصبحت مواد خصبة ومكوّنات رئيسة لمستوى نظم عمل الأداء العالي.

ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو الآتي:(Brown,2006)

1- **الاحتواء**: إنّ العنصر الأول هو مفهوم الفرص المتزايدة للمُشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين. وأن قدرة الموظف للمُشارَكة في اتخاذ القرارات العملية تعدُ إحدى العناصر الرئيسة لنظام عمل الأداء العالي

لأنها تسمح للموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئتهم الحالية، والتي تباعاً تؤثر على كل كيان المنظمة. وتُوفر هذه المشاركة للموظفين شعور مُحفز بالتشجيع، الذي يؤدي إلى توليد قوة عاملة أكثر التزاماً، على الأقل من ناحية نظرية.

2- **التدريب**: يوفر التدريب للموظفين المهارات الضرورية لأداء وظائفهم بطريقة أكثر فعّالية بالإضافة إلى توفير الفرصة الكافية لافتراض المسؤولية الكبيرة ضمن المنظمة. ويعطي التدريب للمنظمات أيضاً طريقة مهمة لتدريب الموظفين في المهارات والأدوار المختلفة لضمان فهم الموظفين للعديد من الأدوار ضمن المنظمة.

3- **التحفيز**: ويُساعد العنصران السابقان في تهيئة الموظفين والمنظمات في تطبيق وتنفيذ عملية نظام عمل الأداء العالي الناجح، إلاّ انه بدون عنصر التحفيز، سيفشل النظام على الأغلب. وتحتاج المنظمات لإيجاد طريقة لربْط عملية الدَفع مع الأداء من أجل تحفيز تركيز المُوظف على النتائج المفيدة لأنفسهم وللمنظمة ككل" (Bohlander& Snell,2004). ويمكن للحوافز أنْ تتخذ أشكال عديدة، بعْضها أمثلة على أنها خيارات حصص في البورصة، خطط أسهم عادية، خطط للمشاركة في الربح، زيادة في الدفع، أو علاوات من أجل تلبية أهداف الأداء والحوافز النقدية الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تأخذ الحوافز شكل خيارات غير نقدية مثل انتهاء الوقت، مرونة الوقت، مجموعة وجبات الغذاء ومنافع الموظف الخاصّة الأخرى.

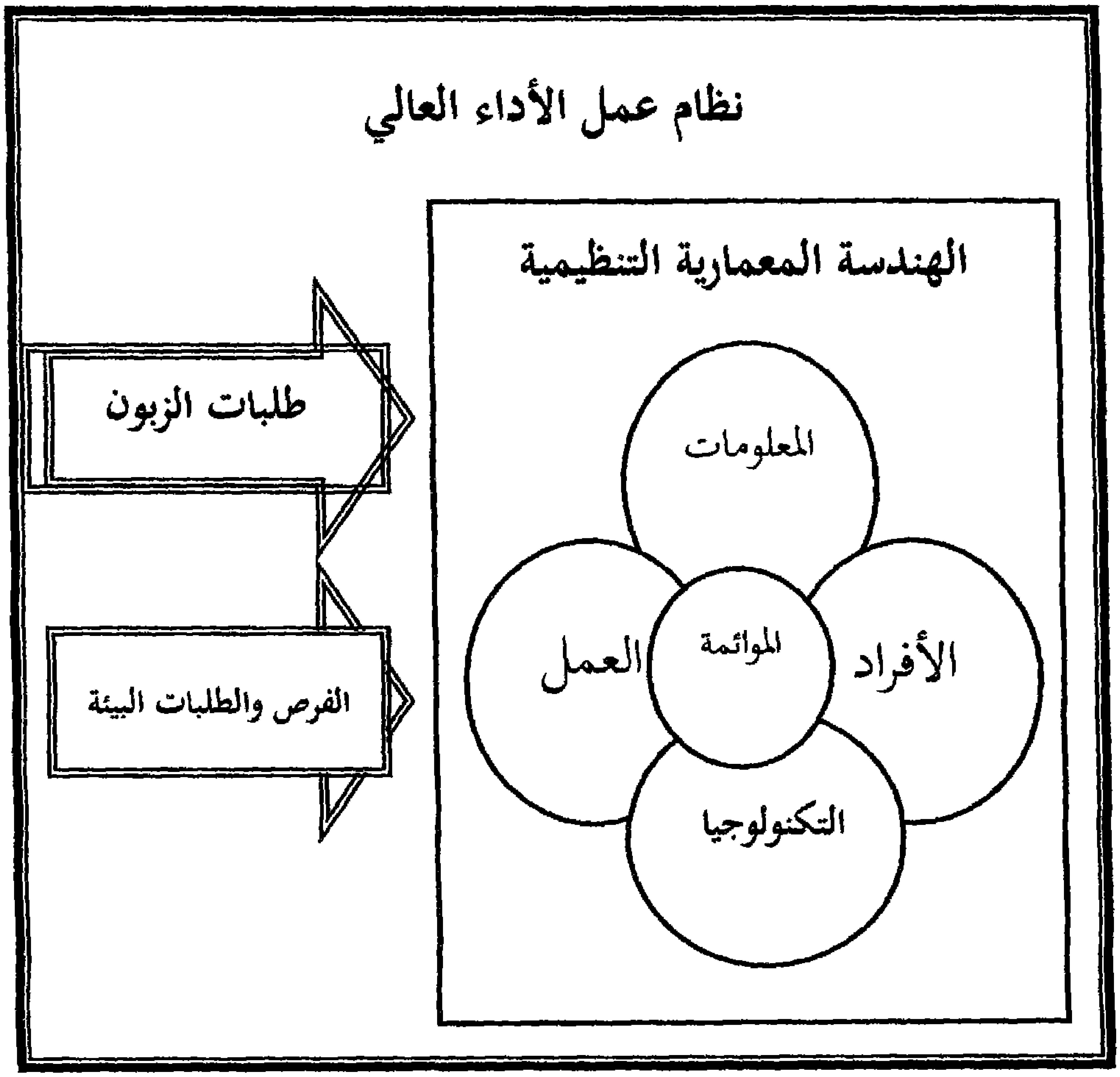
4- **التكنولوجيا**: تعدُ عنصرا رئيسا آخرا من نظم عمل الأداء العالي المعاصرة، إذ ينتشر في كل مكان في عالمنا المعاصر، ويجب أنْ تؤخذ بنظر الاعتبار على أنها جزء من ممارسة التطوير التنظيمي. وضمن نظم

عمل الأداء العالي، لا يجب على التكنولوجيا أنْ تؤدي إلى حلولَ تقنية فقط، بل أنها ينبغي أن تُوفر بُنية تحتية للاتصال واشتراك المعلومات الحيوية مع أداء العمل (Bohlander & Snell, 2004).

تنشأُ مُعظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي مِنْ دراسة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ فَحصَ الباحثين تأثير حزمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على النتائج ومخرجات المنظمة. وأن فكرة نظام ممارسات المورد البشري قدْ تكُون أكثر منْ مجموعة من الأجزاء وتُسبب نقاش بالنسبة إلى الترتيب المعيّن للممارسات التي تُشكل نظام الأداء العالي. وتقترحُ بَعْض الأعمال حدوث تأثيرات ْعاليةْ لأنظمة عمل الأداء العالي (العنزي، والعبادي ،2009)، بينما يَقترحُ عمل آخر بأنْ تأثيراتَ أنظمة عمل الأداء العالي قَدْ تعتمد على شروط الإستراتيجية أو الصناعة التنافسية. وبشكل أو بآخر، يعدُّ النظام أو مجموعة ممارسات الإدارة أكثر صعوبةً للمنافسين في تقليد الممارسات الفردية.

وبالرجوع إلى التعريف الأصلي لنظام عمل الأداء العالي، كما قدّمه (Nadler et al.,1992) والذي يمكن تلخيصه (Brown,2006) ْبأنه هندسة معمارية تنظيمية تجْمع العمل و الأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسّن التطابق بينها لكي تُنتجَ أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعّالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرىْ. ويُستعمل هذا التعريف مصطلحات مختلفة عن العناصر الأربعة التي لُخّصت سابقاً، إلاّ أنها بسيطة في التخطيط في تعريفات (Nadleretal.,1992). ويمكن ترتيب الاحتواء، والتدريب والتحفيز في مفهوم (Nadler) لعناصر العمل والمعلومات و الأفراد والتكنولوجيا مباشرةً مع بعضهم البعض. واستخدمت هذه الورقة مصطلحات

(Nadler) للعمـــل و الأفـــراد والتكنولوجيـــا والمعلومـــات(Brown,2006).
ويوضـح الـشكل (8) تمثيـل تخطيطـي لتعريـف (Nadler) لنظـام عمـل الأداء العالي. (Hinrichs, 2001:6)



شكل (8) التمثيل التخطيطي لتشغيل نظام الأداء العالي في المنظمة

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- إنَّ أحد أهم الاتجاهات والميول المهمة التي يجب أن يهتم بها المديرون هي أهمية معرفة العامل في اقتصاد اليوم، وينبغي على المديرين أن يدركوا أهمية الموهبة العالية وكذلك تجهيز الآليات من أجل تعزيز وسائل تنفيذ رأس المال البشري، لتحقيق الإبداع وبالتالي تطوير المنتجات والخدمات التي تخلق القيمة في النهاية.

2- يعدُّ مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيس لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والريادية. وتبعاً لذلك أن الأعمال أو الوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة وذات جدل كبير حول كيفية تطويرها ومكافأتها بشكل مناسب.

3- إنَّ أحد أهم الوسائل التي تستعمله المنظمات الناجحة هي المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل الشركة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى.

4- إنَّ عمليات الاستقطاب والتطوير والمحافظة على الموهبة ما هي إلاّ فعاليات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً وثيق الصلة. ولكي نوضح هذه العلاقة التفاعلية فإن عملية استقطاب الأفراد ذوي المهارات المنخفضة سيعيق من مهارة عمليات (الاستقطاب، والتطوير والمحافظة). وكذا الحال فلو كانت عمليات المحافظة غير فعالة فإنها ستضيف عبئاً أضافياً على عمليتي الاستقطاب والتطوير.

5- تتعلق إدارة الموهبة بقدرة المنظمات على تطوير مجالات للأفراد الموهوبين والذين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد. وأن تحقيق هذه الأهداف أصبح ممكناً من خلال استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات القياس وتعدُ القدرات على التكيف التبادلية هي من الأساسيات والأمور الجوهرية في الأعداد لإستراتيجية إدارة الموهبة لتمكينها من أن تلاؤم المنظمة.

6- إنَّ عملية إدارة الموهبة هي لا تتعلق بتحديد القادة المستقبلين فقط أو تطوير الموظفين القدماء بل هنالك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية يجب أن نأخذها بنظر الاعتبار إذا ما أرادت المنظمات النجاح. وأن هذا المستوى من التمييز هو قابل للتطبيق على صناعة خدمية مع استنادها إلى تناسق الأداء في جميع المستويات في المنظمة.

7- حتى تستطيع المنظمات أن تكون ناجحة في عملها لابدّ لها أن تستقطب أفراد موهوبين يعملون في كل المستويات ويتحلون بطاقات مناسبة من المهارات والقدرات التي تزيد من القيمة ووجهات النظر المناسبة. ويجب تطوير مثل هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها وينبغي على كل موظف أن يحفز جهوده من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

8- إنَّ المنافسة وشحت توفر الموظفين الموهوبين بشكلٍ عالٍ، قد جعل من مسألة المحافظة على مثل هؤلاء الموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسة للمنظمات، ومن أجل الجذب والاحتفاظ بأفضل الموهبة بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.

9- ليس كافياً أن تستقطب المنظمات موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقدرات لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال

مـدة تـوظيفهم، إذ يجـب أن تعتمـد علـى عملـيتي التطـوير والتـدريب والذي ينبغي أن يحدث في كل مستويات المنظمة.

10- ينبغـي علـى المنظمـات أن تـستعمل عـدة وسـائل مـن أجـل المحافظـة علـى عدم تـسرب المعلومـات الحـساسة والقيمـةً خـارج المنظمـة. لـذا يجـب علـى القائـد أن يـوفر بيئـة عمـل جيـدة والحـوافز بالإضـافة إلى تقييـد كاهـل المـوظفين بعقـود تجـبرهم علـى إتبـاع سياسـة المنظمـة. ولكـي تـستطيع المنظمـة مـن عـدم أعطـاء الفرصـة للمنافـسين في سـرقة الموهبـة أو أسـرها يجـب عليهـا أن تـوفر لموظفيهـا بعـض الفـرص والـتغيرات المـثيرة، وبالتـالي لا تسمح لأعينهم بالنظر إلى خارج المنظمة.

مصادر الفصل الثاني عشر

1- الفصل يمثل بحثا مشتركا لـــ الأستاذ الدكتور سعد العنزي، و الـدكتور هاشـم العبادي، فلسفة دور إدارة الموهبة في بنـاء منظمـات الأداء العـالي، مجلـة SU-ERBIL، المـؤتمر العلمـي العـالمي الرابـع المقـام في إقلـيم كردسـتان– أربيـل، (2011)، المجلد (4)، العـدد (4)، كليـة الإدارة والاقتـصاد- جامعـة صـلاح الدين– العراق. والمصادر المعتمدة في أدناه، هي المبينة في البحث أعلاه:

2- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشـم فـوزي دبـاس، (2009)، أنظمـة عمل الأداء العـالي وأداء المنـشأة الـصناعية العامـة، مجلـة العلـوم الاقتـصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد (15)، العدد، (54).

3- Armstrong, M., (2009), Strategic Human Resource Management : A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.

4- Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press

5- Bader, Gerhard & Lasprilla, Mariana, (2009), "Cornerstones of Successful Talent Management- What you need to consider when implementing Talent Management in your organization", Lodestone

6- Barnes, W. F. (2001). The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation : University of Notre Dame.

7- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). Managing human resources (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.

8- Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing.

9- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects http://ericbrown.com, Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.

10- Chang J. and Woolridge, A. (2007), "Coping with the talent shortage- How GE, Rochester and other US firms have approached the recruitment Conundrum", Human Resource Management International Digest, Vol. 15 No. 3, pp. 6-8, ©Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734

11- CIPD (2006), Reflections on Talent Management: Change Agenda, CIPD, London.

12- Fang , Fang Li, Devos, Pierre, (2008), " Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory" Program: Master's Programme in Leadership and Management in International context, Level and semester: Master level- Spring.

13- Guthridge, Matthew, Komm, Asmus B. & Lawson Emily, (2008), "Making Talent a Strategic Priority", The McKinsey Quarterly, Number (1).

14- Hinrichs, M. V. (2001). The enactment of high performance work systems in a brownfield site. Doctoral dissertation : Benedictine University.

15- Hodgetts, R., (1998), "Measures of Quality and high Performance", Amacom, New York.

16- Iles, P. (2007), "Employee resourcing and talent management", in Storey, J. (Ed.), Human Resource Management, A Critical Text, Thomson, London, Ch.6.

17- Kotler, J & Heskett, (1992), "Corporate Culture and Performance", Mitspress Cambridge, 20.

18- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1992). Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.

19- Oakes, K. (2006), "The emergence of Talent Management", Training and Development, Vol. (60), No. (4), 21-23.

20- Osinga, Syben, (2009), "Talent Management & Oracle HCM", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.

21- Pfeffer, Jeffrey, (1998), "The Human Equation: Building Profits by Putting People", 1st ed., Boston: Harvard Business School Press.

22- Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc

23- Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, (2009), "Talent management – competency development: key to global leadership", Industrial and commercial Training Vol. (41) No.(3).

24- Sweem, Susan, (2008), "Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century

25- Vaill, P., (1992), "The Purposing of High Performance System, Organizational Dynamics", Autumn, Vol. 28, No, 3.

الفصل الثالث عشر
الابداع في بزوغ علم التمويل السلوكي

الفصل الثالث عشر

الابداع في بزوغ علم التمويل السلوكي

▪ تمهيد

ان أول ما يتبادر إلى الذهن سؤالا مهماً، هو "هل هناك موقعاً لتأثير السلوك النفسي وتقلباتهما وتغيراتهما في نظرية السوق الكفء، ونظرية محفظة الاستثمار المعاصرة ؟". وأستناداً لما يقوله أنصار هاتين النظريتين، أن السوق الكفء يحدث عندما يتحقق العائد الأمثل في ضوء توافر معلومات كاملة عن الأسعار والمخاطرة، التي يفترض أن يجري تحديدها بشكل عقلاني. والسؤال الآخر الذي يطرح نفسه هنا، هو"متى يكون الأفراد عقلانيين في استثماراتهم للأموال في سوق الأوراق المالية ؟". وهذا يعني أن المستثمرين يتصفون بالرشد والعقلانية، من حيث أنهم يسعون إلى تعظيم المنفعة التي يحصلون عليها من جراء استغلال ثرواتهم واستثمارها بأحسن طريقة ممكنة. فهل يمكن لهذين السؤالين أن يتحققا في الواقع العملي؟ فالكثير من جوانب الوجود الإنساني نراها تتأثر في علاقاتها بالعواطف أو المشاعر أو الهواجس أكثر من المال كمورد مادي. والمستثمرون عادة ما يتخذون قرارات غير منطقية أحياناً بحكم تغلب تلك العواطف أو المشاعر، حينما يتعلق الأمر بالأموال، بشكل أكثر مما يفعلونه نحو الفعاليات الأخرى في حياتهم العامة والخاصة. والفصل الحالي يعد مهما كون موضوعته معاصرة، ويسعى الى تحقيق الآتي:

- مناقشة مدى كون هل يوجد موقع لتأثير السلوك النفسي في نظرية السوق الكفء.
- تحديد مفهوم علم التمويل السلوكي، ومدى كونه مزيج بين علمي الاستثمار والنفس.

- دراسة أنماط المستثمرين في ضوء الحالة النفسية لهم، والافتراضات الأساسية للاستثمار في سوق الاوراق المالية، والتعرف على الأثار السلوكية للأستثمار في سوق الاوراق المالية.
- معرفة المفاهيم والمتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تصرفات الفرد الاستثمارية.
- توضيح المفاهيم الاساسية التي يخوضها العلم الناشئ الجديد "علم التمويل السلوكي".

أولا: علم التمويل السلوكي: المزج بين علم النفس والاستثمار

تعد محاولة فهم الوعي المالي للمستثمرين دون الآخذ بنظر الاعتبار العمل الإنساني مشكلة قائمة، يمكن تشبيهها بمحاولة الإبحار بواسطة البوصلة لكن بلا خرائط استدلالية. وهنا تأتي اهمية وضرورة إدخال العامل النفسي للإنسان، حينما نتحدث عن الاستثمار بالأسهم في سوق الأوراق المالية. وهذا يعني بالنتيجة أن الكثير من القضايا التي توجه قرارات الاستثمار التي يتخذها الأفراد حول عمليات شراء الموجودات المالية من أسهم وسندات، يمكن تفسيرها فقط عند الرجوع إلى مبادئ السلوك الإنساني. ولا نبالغ أبداً إذا قلنا، أن السوق بشكل عام من حيث اتخاذ القرارات الجماعية عند شراء الأوراق المالية، يتقدم ويتأخر، يزدهر ويخبو، من خلال النظر للعوامل النفسية والسلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد بعد تجميعهم المعلومات وتحليلها. ولقد نالت نظرية السوق الكفء القبول حول صحتها، وبشكل قوي جداً، من قبل مؤيديها ولمدة طويلة امتدت إلى قرن تقريباً، بحيث أن أي بحث في مجال سوق الأوراق المالية يتناول المفاهيم النفسية كان يواجه معارضة حتى إلى وقت قريب جداً يمتد إلى عشرة سنوات مضت. (Hagstrom: 1999)

وأما في السنوات الخمس الماضية، فقد شهدت حالة متقدمة إلى درجة حدثت ثورة تمخضت عن أيجاد طرق جديدة للنظر إلى القضايا المتعلقة بالأموال من خلال دراسة السلوك الإنساني للمستثمر ومشاعره عند أجراء الحسابات الدقيقة حيال التمويل بالأسهم في سوق الأوراق المالية. فالمزيج من علمي الإدارة المالية والنفس، يعرف في الوقت الحاضر بالتمويل السلوكي (Behavioral Finance)، وهو اختصاص قال عنه المتخصصون بأنه أخذ ينتقل من الأبراج العاجية للجامعات المرموقة في العالم إلى طاولة النقاش والحوار بين هواة الاستثمار ومحترفيه.

لقد قال أحد الباحثين أن واحداً من الافتراضات الأساسية التي تستنبط من أراء علماء التمويل السلوكي تتمثل بأن العدو اللدود للمستثمرين، لم يكن سوق الأوراق المالية نفسه بما يحتويه من أسهم وسندات وأوراق مالية أخرى، ولكن قد يكون الفرد ذاته، بما يحمله من مشاعر وحاجات وهواجس وادراكات. والفرد مهما بلغت قابلياته في الرياضيات والمالية والمحاسبة والاقتصاد، فأنه لم يستطع التحكم بمشاعره وعواطفه، ولم يكن مؤهلاً للحصول على الأرباح في أي عملية استثمارية، ما لم يمزج بين كل من هذه القابليات ونفسيته.

يعد التمويل السلوكي كعلم جديد بأعتقادنا ابداعا، قد طور النظرية المالية لسلوك المستثمر كانسان، ويعود الفضل الأول في ذلك إلى البروفسور (Daniel Kahneman) وزميله (Amos Tversky) بمطلع السبعينات من القرن العشرين، إذ طورا النتائج الجوهرية في هذا المجال، عندما اكدا (من جراء بحوثهم المتواصلة) أن اغلب الناس بطبيعتهم غير رشيدين في اتخاذهم القرارات ذات الصلة بما يعرض عليهم من معاملات مالية، فضلا عن أنهم غير منظمين بحسابهم لأنفسهم عن القرارات الاستثمارية التي يتخذونها في سوق الاوراق المالية. وهذا بطبيعة الحال ما يعبر عنه بالنواحي النفسية للمستثمر وطبيعة المخاطر التي يواجهها في السوق، وبالتالي فالمال يعد العامل القوي التأثير في تغيير سلوك المستثمر،

والنظر إلى الربح والخسارة فيه قد يكون بشكل غير متماثل من شخص إلى آخر، وربما خسارة مقدار معين من المال لشخص ما تكون كارثة، ولآخر ربما لا تكون شيء.(2010 Al- anizi:)

ثانيا: المبادئ السلوكية للاستثمار في سوق الاوراق المالية

لقد أوضح (Warren Buffett) أن هنالك ثلاث مبادئ سلوكية في مجال الاستثمار في الأوراق المالية، وهي: Hagstrom) (1999:144,

1. النظر إلى سوق الأوراق المالية عملا تجاريا، بعد الأخذ بنظر الاعتبار أن مستثمراً ما قد تكون لديه نظرة حوله، تختلف عن باقي المستثمرين فيه.
2. يهتم المستثمر كثيراً بمفهوم هامش الأمان (Margin of safety)، أو الارتياح الذي يعطيه الميزة التنافسية في السوق.
3. لا يعني بالضرورة إطلاقا، أن كون المعلومات متاحة للجميع أن تكون تقديراتهم بشأن العوائد المستقبلية والمخاطر التي تحيط بهم متماثلة تماماً.

ومن يتمعن كثيراً بالمبادئ أنفة الذكر، يلاحظ أن تطوير اتجاهات المستثمرين، هي مسألة أعداد من الناحية المالية والنفسية في ظل ازدهار السوق وتدهوره، وليس فقط معرفة نظرية عن تحسن النشاط التجاري في السوق أو انكماشه. كما أن هناك حاجة ملحة لكل فرد أن يمتلك ثقلاً لموازنة مشاعره النفسية بشكل دائم. فالحالة النفسية للمستثمر، بلا شك هنا ستكون احدى العوامل المهمة التي تسبب نشوء السوق الكفء. والمستثمر ككائن اجتماعي بالفطرة لا يستطيع عزل نفسه عن المجتمع الذي يعيش فيه، ولا يمكنه ان يمنع مشاعره وهواجسه ورغباته من التاثر بالظروف البيئية المحيطة به.

ثالثا: أنماط وافتراضات المستثمر في ضوء الحالة النفسية

أن أهم خصائص المستثمر المتزن، هو تحصين ذاته ضد المخاطر، وضبط الانفعالات النفسية التي تؤثر على اداءه ونشاطه وحالته الصحية كذلك. عادة يصنف انماط المستثمر في ضوء حالته النفسية والسلوكية إلى :

1- **نمط المستثمر الحذر**: وصاحبه متحفظ خائف، يتفادى الخوض في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

2- **نمط المستثمر العاطفي**: وصاحبه متحفظ يوازن بين تحمله ادنى مستوى من المخاطرة، وادنى مستوى من العائد.

3- **نمط المستثمر النظامي**: وصاحبه رسمي بطبعه يمتلك المعرفة والخبرة من مختلف جوانبها ومصادرها، والتي يسخرها بالغالب في إدارة استثماراته.

فضلا عن المبادئ الثلاثة التي ذكرها (Warren Buffett)، فأن وجهه نظر (Graham) ترتكز على افتراضات أساسية هي الأخرى ثلاثة : (Benjamin ,1973: 106)

1. يكون رد الفعل المناسب للمستثمر نحو الانكماش التجاري ذاته تقريباً على سبيل التشبيه، حينما يستجيب المالك عند عرض سعر غير جذاب له، وتكون استجابته بالتجاهل. وهذا يعني من جهة أخرى، أن المستثمر الحقيقي هو الذي من النادر أن يجبر نفسه على بيع أسهمه، بل يكون حراً وصبورا في كل الأوقات، ويتجاهل قيمة الأسعار الجارية.

2. أن السوق غير مستقر، من حيث المشاعر والعواطف، ففي وقت ما يكون الأفراد المستثمرين فرحين، ويمكن أن يكونوا أحياناً أكثر إشراقا في المستقبل، أو العكس تماماً قد يكونوا أكثر احباطاً. وبالمقابل، ففي أيام معينة من السنة، قد يعطي السوق أسعاراً عالية جداً للأسهم المالية. وفي أيام أخرى قد يصاب

بالشلل، ولم يجد فيه الأفراد سوى المشكلات ماثلة أمامه على قدم وساق، بحيث تكون أسعار الأسهم واطئة جداً.

3. أن المستثمر الذي يسمح لنفسه بالتشتت أو القلق بشكل مفرط من خلال ظهور حالات التدهور غير المبررة للسوق في ممتلكاته من الأسهم، ستتحول العوائد المتحققة بشكل معاكس إلى مضار لا محالة.

رابعا: الآثار السلوكية للأستثمار في الأسهم

ومن الافتراضات السابقة، يمكن الخروج بحصيلة من الآثار السلوكية، التي من أبرزها ما يأتي:. (Al-anizi 2010:)

1. أن لا يفر الفرد المستثمر مذعوراً أو خائفاً من سوء اتخاذ المستثمرين الآخرين لقراراتهم في سوق الأوراق المالية. وهذا يعني في الأقل، أن على كل مستثمر يتقبل الأسعار المعلنة، ويعتبرها قضية مسلم بها.

2. أن المستثمرين الناجحون بحاجة لان يتخذوا قرارات استثمارية سليمة، وأن يكون لديهم القابلية على حماية أنفسهم من زوبعة المشاعر التي يطلقها سوق الأوراق المالية.

3. أن يتصف المستثمرون بالرشد، فضلا عن السعي إلى تعظيم المنفعة التي يحصلون عليها من جراء استغلالهم لثرواتهم. ولكن على الرغم من ذلك، فما يزال الأغلبية منهم يتصرفون بعدم رشد أو رشد محدود، لا سيما وأن خلال العشر سنوات الأخيرة يلاحظ حدوث تغير واضح في سلوكهم من جراء الازمات المالية والاقتصادية العالمية والاقليمية، ومواجهة مشكلات العمل والحياة الكثيرة.

4. أن الخوف والجشع ما يزالان يتخللان سوق الأوراق المالية، ولا تلبث الأخطاء الحمقاء ترتكب الواحدة تلو الأخرى من قبل عدد كبير من المستثمرين، والتي من المحتمل أن تؤثر تأثيراً ملموساً على أسعار الأسهم.

خامسا: متغيرات سلوك المستثمر في نظرية المنظمة

يتبين في ضوء المناقشات السابقة أن سلوك المستثمر، يتحدد بعدد كبير من المفاهيم أو المتغيرات ذات الصلة بالعلوم السلوكية والتنظيمية، من بينها ما يأتي: (Luthans,1985. Buchanan & Huczynski,2004)

1- **الشخصية**: تختلف شخصية (Personality) المستثمرين من واحد إلى آخر، بحسب نظرتهم إلى المال ومجالات الاستثمار فيه، ولتحقيق العوائد منه ينبغي أن يجاري المجالات التي تناسب شخصياتهم من حيث الحاجات والرغبات والتوجهات والتوقعات. وعندما لا تتحقق التقديرات الصحيحة لما يلائم الشخصية ،وميولها والمزاجات المتصلة بها، ترتكب الاخطاء وتتكرر الهفوات باتخاذ القرارات غير السليمة في السوق. والمستثمر استنادا لذلك، ينبغي ان يفهم ذاته ويتفهم شخصية الآخرين، ويكون مدركا مطلعا، وعاطفيا نشطا، ومغامرا جريئا، حذرا متحفظا، أو مزيجا من ذلك. وشخصية المستثمر على وفق هذا الاطار هي مجموعة من السمات والخصائص التي تحدد نمطا محددا يتصف بنوع من الاستقرار والثبات النسبي لسلوك الفرد في استجابته للاشياء والقضايا والمسائل والمشكلات والمواقف والاشخاص، والتي تواجهه في السوق المالية.

2- **التعلم**: يتصف تعلم (Learning) الفرد المستثمر بما يأتي:

أ- التغير: من حيث ان تعلم شيء يؤدي إلى تغير سلوكه،

ب- الاستمرارية: من حيث ان تعلمه لا ينقطع عند نقطة معينة أو مرحلة محددة،

ث- الخبرة: من حيث اكتسابه الدراية والفهم في الموضوع الذي يتعلمه،

ث- النشاط: من حيث بذله الجهد الفعال لتحقق المعرفة والمهارة.

عليه ان مستوى المعرفة والمهارة المتحققة بالنسبة للمستثمر تعكس الحالة الفريدة في تأدية الدور المهم والفعال في دراسة سوق الاستثمار وحركة الاسعار وحالة المخاطرة، واستخدام التقنيات المالية والنفسية والسلوكية والاجتماعية في اختيار الاسهم، والتعرف على تفضيلات المستثمرين بحسب الانواع المعروضة في السوق المالية، ووضع الخيارات للمحافظ الاستثمارية للاوراق المالية. ويتم اتخاذ القرار المناسب في ضوء تقييم كل المواقف والظروف والتوقيتات. وتعلم المستثمر إذن، هو بحقيقة الامر يمثل تغير نسبي في سلوك الفرد بسوق الاستثمار من جراء بذله لجهد مميز يستند لخبرته ومعرفته ومهارته في البيع والشراء والتوقيت وتقييم البدائل واتخاذ القرار الانسب بالشكل الذي ينسجم وتحقيق عوائد مالية ممكنة.

3- **الاتجاهات**: تمثل الاتجاهات (Attitudes) مجموعة من الاعتقادات والمشاعر التي يحملها الفرد نحو الآراء والمواقف والقضايا والاشياء والاشخاص. فقد يختلف اتجاه الفرد المستثمر نحو السوق عندما يكون في صعود أو هبوط إلى الحد الذي يصعب فيه القول انه هو نفسه الفرد في الحالتين. ففي حسابات المال، قد تأخذ النقود بحسب اتجاهات المستثمر معنى كبير له، إذا ما شعر انها تمثل حياته بكل جوانبها، وتشكل لديه قوة حالته العاطفية وتكوينه القيمي ومكونه السلوكي.

4- **الدوافع**: تشكل الدوافع (Motives) تلك المسببات النفسية التي تعمل على أثارة السلوك وتوجيهه نحو الهدف، وأدامة سيره بالاتجاه الذي يتفق مع تحقيق النجاحات ودرء الفشل بمقدار معقول. فالدوافع تحقق للمستثمر اربعة وظائف مهمة هي: أنها تستثير سلوكه وتحثه لبذل جهد لتحقيق انجاز معين، وانها تؤثر في نوعية توقعاته وطموحاته تبعا لنشاطه، وأنها توجه السلوك نحو الاهتمام

بالمعلومات المؤثرة في تحديد الطريق المناسب له، وأنها تدفعه للحصول على الاداء الجيد المحفز لحوه. فالدوافع التي تخص المستثمر عادة ما تكون متغيرة من وقت لآخر، ومن موقف لآخر، ومن مزاج إلى آخر، وبحسب الاسعار السوقية والقوانين والانظمة السارية والتوقعات حول العوائد والمخاطرة.

5- **الحاجات:** تعكس الحاجات (Needs) الهدف الجوهري للمستثمر في سوق الاوراق المالية المتمثل في تحقيق العوائد المالية التي تشبع حالات النقص والعوز التي يعاني منها ومواجهة المخاطر المحتملة. وعادة ما تكون الحاجات كبيرة للمستثمرين، وتختلف من واحد لآخر، فقد تكون متمحورة في سوق الاوراق المالية نحو البقاء في السوق، الحماية من الخسارة، تطوير مشاعر التحابب، فهم الآخرين، المشاركة والتفاعل، الراحة والمتعة، الابداع والخلق، الاحساس بالانتماء، حرية ممارسة الحقوق، وما إلى غير ذلك.

6- **الاخلاق**: تتحدد (Ethics) بمجموعة المبادىء والمعايير والسلوكيات التي تحكم سلوك المستثمر، لتحدد الصح والخطأ بالتصرف في السوق المالية. ويتطلب الوضع في الاستثمار بناء مناخ ثقة عال ومتطور يستند إلى مبادىء حسن النية والشفافية والالتزام وقبول الطرف الآخر. فالاخلاق بالنسبة للمستثمر، هي شكل من اشكال الفهم والوعي الانساني له يستند إلى ضبط وتنظيم تصرفاته في سوق المال ،وتفهم الربح والخسارة بشكل متماثل وحيادي.

7- **الادراك:** يمثل الادراك (Perception) بجميع المدركات الحسية والاراء والمعتقدات للمستثمر التي تستند إلى التفكير العقلاني والمنطقي والنظامي والقيمي والعاطفي تجاه مشروع ما أو شخص معين. ويتطور السلوك الاستثماري الذي يخضع للتطور، وتحسن دائرة الفهم حول الاشياء والوعي بالاخطاء، يتحقق النظام الادراكي السليم للمستثمر، وقد تلعب الادراكات

والعواطف دورا كبيرا في متاجراتهم. ولقد أوجدت البحوث في هذا المجال، ان ادراك المخاطرة وتفادي الخسارة تحقق في النهاية مكاسب اكيدة، وذلك على اساس ان نتائج القرارات التي اتخذوها جاءت مرضية ابعدتهم عن معاناة الالم والخذلان والاحباط. وادراك المستثمر هو عملية نفسية متحركة متسلسلة من استلام المعلومة ومعالجتها حول السوق وما يدور فيه، وانتهاءا بالحصول على مخرجات ذات صلة بتحقق الحالة المطلوبة له.

8- **اتخاذ القرار**: يعد اتخاذ القرار (Decision Making) كعملية هو جزء من التفكير الذي يمارسه المستثمر عندما يقوم بالتحليل والتقييم والاستنباط وغيرها في دراسة وتحديد واختيار البدائل لرسم تفضيلاته الاستثمارية. والمطلوب من المستثمر ان يراعي في هذا الجانب تحديد مواصفات المحفظة الاستثمارية وتنويعها قدر الامكان، والاهتمام بأوقات الاستثمار، وتطبيق الإدارة الناجحة، وتعزيز الكفاءة التنافسية. وفي سوق الاستثمار توجد العديد من انماط متخذي القرار فمنهم المندفع، والمتأني، والمخطط، والحدسي، والعاجز، والخانع، والمتهرب، والحذر، والتائه،

سادسا: المفاهيم الأساسية في علم التمويل السلوكي

يرى المتخصصون أن توسيع الفهم حول موضوع التمويل السلوكي يتطلب الخوض في خمسة مفاهيم سلوكية مهمة هي: (Hagstrom,1999:147-159؛ Al-anizi,2010:399)

1. **مغالاة الثقة** (Overconfidence) في القرارات الاستثمارية التي يتخذها المستثمرين في سوق الأوراق المالية. وعادة ما تظهر المغالاة أو الافراط في الثقة بالسلوك الاستثماري للافراد من حيث وساعة خبرته ودقة معرفته وحسن مهارته حول المردود المادي الذي يحققه، فقد نرى من البعض ان يتداول اسهم كثيرة، أو / و يحتفظ بأسهم خطرة أو/ و يستجيب للمعلومات بشكل مماثل

للحالات السابقة. وأن المستثمرين المغالون بالثقة يمتلكون ايمانا قويا بقـدراتهم من حيث فهم المعلومات وترجمتها، وهم يتأثرون بالميل نحو بيع الاسهم الرابحة ظنا منهم هي الثقة بالنفس، والاحتفاظ بالاسهم الخاسرة خشية مـن شعورهم بالندم والاحباط. وعلى اية حال، فالمغالون في ارتفاع السوق يعـزون نجاحهم لقابلياتهم الخاصة، وفي تدهوره يعزون فشلهم إلى السوق نفسه، أو يحولـون اللوم علـى غيرهـم، أو ينـدبون حظهـم العـاثر. ولقـد توجـه علمـاء الـنفس والسلوك نحو الكلام عن اشكال ونماذج حول سلوكيات الأفـراد المستثمرين الذين يغالون في ثقتهم بعملهم في السوق، والتي تبوب تقريبا في اربعة، هي:

أ- مستثمر يمتلك محافظ استثمار ذات مخاطرة، ولكنه لا يقدر حجم تلك المخاطرة ومداها.

ب- مستثمر لا يدرس قيمة المعلومات الجوهرية، بما يجعل تثمينـه لـسعر الـسوق مختلفا عن قيمته الأساسية.

ت- مستثمر لا يملك تجربة عالية في السوق، لكنه يبيع ويشتري ويبادل على قـدر ثقته بقدرات الشخصية.

ث- مستثمر يشتري ويبيع في السوق في ضوء مكاسبه السابقة، وربما لا يـستجيب أو يستجيب ببطء للمعلومات المتاحة.

2. **نزعة رد الفعل السريعة** (Overaction Bias) تجاه الأخبار السيئة، والبطيئـة تجاه الأخبار الحسنة. فالنمط من سلوك المستثمر في سـوق الاوراق الماليـة، قـد يجعل اسعار الاسهم تتفاعل مع الاخبار قبل ان يشعر بذلك ويقـوم بتـصحيح السعر. ومن يتمعن النظر بدقة حول الاحصاءات والبيانات المتاحـة في الامـد البعيد يجد ان الاسهم المالية التي يخطط لها المخططون الماليون من اجـل تحقيـق ربح واطيء تتجه نحو اظهار قفزات عالية في السعر بتـواريخ اعـلان الاربـاح،

بينما الاسهم المالية التي يخطط لها لتحقيق ربح مرتفع تتجه نحو اظهار قفزات واطئة في السعر بتواريخ اعلان الارباح.

3. **البغض الشديد اللا متماثل تجاه الخسارة** (Asummetric loss Aversion) بحيث أن تأثيرها النفسي يكون أعظم بكثير من متعة الربح. اذ يمقت الانسان بطبيعته الخسارة ويتخوف أو ربما يتحسس كثيرا منها، إذا ما قورنت بالربح. ويؤكد ان القدامى قالوا ان الخسارة توزن مرتين قياسا بثقل الربح، أي أن ألم الخسارة يساوي مرتين قياسا بفرحة الربح التي تكون مرة واحدة. فعندما يخسر المستثمر نلاحظه يميل نحو قيامه بأعمال اخرى سعيا منه لتقليل الخوف والحد من الاحباط، كأن يجري مناقشات ملتوية حول موضوع آخر، أو تجنبه الخوض في المعلومات الجديدة، أو المتاجرة في انشطة اخرى بعيدا عن اعمال المتاجرة في سوق المال.

4. **ميل البشر في حساباته الذهنية** (Mental Accountings) إلى وضع النقود في أشكال مختلفة: فقد يميل أغلب المستثمرون إلى التركيز (كنزعة بشرية) نحو وضع الاحداث المحددة في اجزاء أو اقسام ذهنية اعتمادا على تفكير هامشي له في لحظة ما. أي بمعنى آخر ان التركيز سيكون بأتجاه النظر نحو القضايا والمشكلات الصغيرة كل على أنفراد وبشكل مستقل، وبالتالي وضع المستثمر لأمواله في اشكال متنوعة اعتمادا على تكوين نوع متكامل من الاستثمارات، وبما يوفر امتلاكه، وبشكل طبيعي،على اموال مأمونة ومحمية من خطر الهبوط، ووصولا إلى حصوله على الثروة. ومن أمثلة الحسابات الذهنية الشائعة في سوق الاوراق المالية هي أنه في كانون الثاني كبداية سنة حيث تتجه اسعار الاسهم المالية إلى الارتفاع، وفي كانون الاول كنهاية سنة حيث تتجه الاسعار بشكل عام نحو الاستقرار والهبوط احيانا، كون هذا الشهر هو وقت للحساب

والتقدير ومراجعة الذات. فالسلوك الاستثماري قد يختلف خلال السنة بحسب ما يدور في الذهن من حسابات في إدارة المخاطرة والعائد.

5. **نوع الاستجابة تجاه المخاطرة وتحملها**: فحين يتدهور السوق، فيلاحظ أنه حتى أولئك الذين لديهم صورة المغامرة سيصبحون حذرين. ففي السوق المزدهر، يلاحظ أنه ليس فقط المستثمرين المغامرين، بل حتى المتحفظين منهم سوف يضيفون لمحافظهم الاستثمارية المزيد من الأسهم والسندات. فالمخاطرة تعد احد ابرز العوامل الحاسمة في اتخاذ قرارات الاستثمار في الاسهم المالية، ومن خلال تحديد درجة المخاطرة يمكن التعرف على نمط المستثمر. فالمستثمر الحذر يتجه سلوكه نحو اللا مخاطرة أو اللا مجازفة، بينما يميل سلوك المستثمر النظامي إلى المخاطرة العالية لأجل تحقيق عوائد مرتفعة. وعلى هذا الاساس، ان مخاطر الاستثمار هي بمثابة تقلبات نظامية أو غير نظامية، دورية أو غير دورية، شاملة أو جزئية تحدث في قيمة الموجودات الاستثمارية و/ أو عوائدها المتوقعة في ظروف اللاتأكد السائدة في الاسوق المالية. وبلا شك ان للمخاطرة هذه تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في توجه المستثمر وسلوكه الاستثماري وتحديد تفضيلاته. وهنا يمكن القول انه بالفعل ان درجة المخاطرة تلعب دورا في تحديد نمط وسلوك المستثمر، وبالمقابل تعكس ايضا سلوك اسعار الاسهم من حيث تأثيرها في عوائده وارتباطه في عائد محافظ السوق ككل. وكما يؤكد المعنيون في الإدارة المالية ان التقلب الكبير في عائد السهم يعكس خاصية السهم الهجومي، والتقلب الوسط فيه يعكس خاصية السهم المعتدل، في حين ان التقلب القليل قد يعكس خاصية السهم الدفاعي.

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- أن التمويل السلوكي هو دراسة في تقصي الأسباب التي يتطلع إليها المستثمرين لتفسير عدم كفاءة السوق من خلال الرجوع إلى النظريات النفسية

والمبادئ التي تحكم سلوكهم. وأن ملاحظة أولئك الأفراد الذين أحياناً يرتكبون أخطاء حمقاء وافتراضات غير منطقية في التعامل مع الأموال يعد هو محور هذا الاختصاص الجديد.اذ يكاد يكون سلوك المستثمر هو الاساس لفكر التمويل السلوكي، واتخاذ القرار الاستثماري المناسب هو الجوهر للبناء النظري فيه، انطلاقا من ان كل مستثمر يختلف عن الآخر، وكل واحد لديه اهدافا مالية مختلفة واحتمالات مختلفة للمخاطرة، واتجاهات وحاجات ودوافع هي الاخرى مختلفة.

2- يفسر المحللون الماليون بأن الملاحظ لسلسلة حركات الارباح الماضية وبشكل متسلسل، يجد ان المستثمر يصحح اخطاءه بمجرد ان تصل اخبار سيئة اليه عن الارباح، وهذا ما يعكس سلوك المستثمر في خلال العرض الاولي للسوق حول تواريخ الاعلان بانه حالة رد فعل مبالغ فيها. ويعد المختصون والمعنيون في الوقت الحاضر، ان فهم الوعي السلوكي المالي قضية قائمة بحد ذاتها، إذ ينبغي التصدي لها لأيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر نفسيا، إذ ا ما سلمنا بأمر توافر المعلومات الدقيقة عن حركة الاسعار ومستوى المخاطرة في الاسواق الناضجة أو / والناشئة.

3- يتطلب نجاح قرارات المستثمر ادراك وفهم الظروف النفسية له ولغيره من المحيطين به من مستثمرين وغيرهم، ودراسة قدرات الاستعداد النفسي لمواجهة السوق بكل ما فيه من تسهيلات وتهديدات محتملة قد تؤثر من قريب أو بعيد على اداء السوق، وذلك لأن البعض من المستثمرين قد يصابون بالسأم والاحباط وخيبة الأمل والندم،عند هبوط الاداء، وبالعكس قد ترتفع المعنويات وتزداد الثقة بالذات عند صعود الاداء.

مصادر الفصل الثالث عشر

1- Al – anizi, Saad, Investment Perspective According to Behavioral Finance Science, Journal of Economics & Administrative , University of Baghdad, College of Administration & Economics, Vol.16 , No. 58, 2010.

2- Robert G. Hagstrom,The Warren Buffet Portfolio, N.Y., John wiley & Sons, Inc,1999.

3- Benjamin G., The Intelligent Investor, N.Y., Harper & Row,1973.

4- Outstanding Investor Digest, May 5,1995 , August 10,1995.

5- Jonathan Burton,It Just Aint Rational , Fee Advisor, Sep – Oct,1996.

6- Fred Luthans, Organizational Behavior, Mc- Graw Hill,1985.

7- Buchanan D. & Huczynski Andrzej, Organizational Behaivour, Prentice Hall,2004

الفصل الرابع عشر

تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري

الفصل الرابع عشر

تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري

▪ تمهيد

اثبت النهج الياباني نجاحه المتميز في إدارة المنظمات للعالم أجمع، وذلك من خلال ما وصلت اليه الصناعة من تطور نوعي وكمي وتقني، غزت به اسواق العالم المتقدم قبل النامي منها. ويُعزي المتخصصون ذلك النجاح إلى الطابع المتميز الذي يتسم به المجتمع الياباني وثقافته وعاداته وتقاليده وأعرافه الاجتماعية، وكذلك الأسلوب المتميز في إدارة المورد البشري بفاعلية وكفاءة. فما النهج الذي تتبعه المنظمات اليابانية في إدارة العاملين؟ وما سرّه الذي جعل هذه المنظمات تُمنح القوة التنافسية الخطيرة؟ سيتناول الفصل كل ذلك، ليطلع المهتمين والدارسينعلى تلك الممارسات المبدعة من استقطاب الأفراد وتعيينهم وتقييم جهودهم وتطويرهم، وذلك عِبر القيام بتحليلات تميل إلى التركيز على الخصائص العامة لتلك الإدارة، وكيفية إعطاء الأوزان المختلفة لها .إذن فالفصل الحالي سيعنى في تقصي حقائق سر النهج الياباني في إدارة المورد البشري، وذلك من خلال الخوض في ثلاث فقرات مهمة هي :

- إدارة الموارد البشرية على وفق النظرة النظمية في الادارة، بعد تحليل الخصائص العامة للإدارة اليابانية.
- توضيح الممارسات الرئيسة لإدارة المورد البشري في المنظمات اليابانية.
- تحديد مفهوم الوظيفة وسوق العمل بالمقارنة مع المنظمات الاخرى غير اليابانية.
- توزيع الموارد الأخرى المتاحة للإدارات في المستويات التنظيمية المختلف

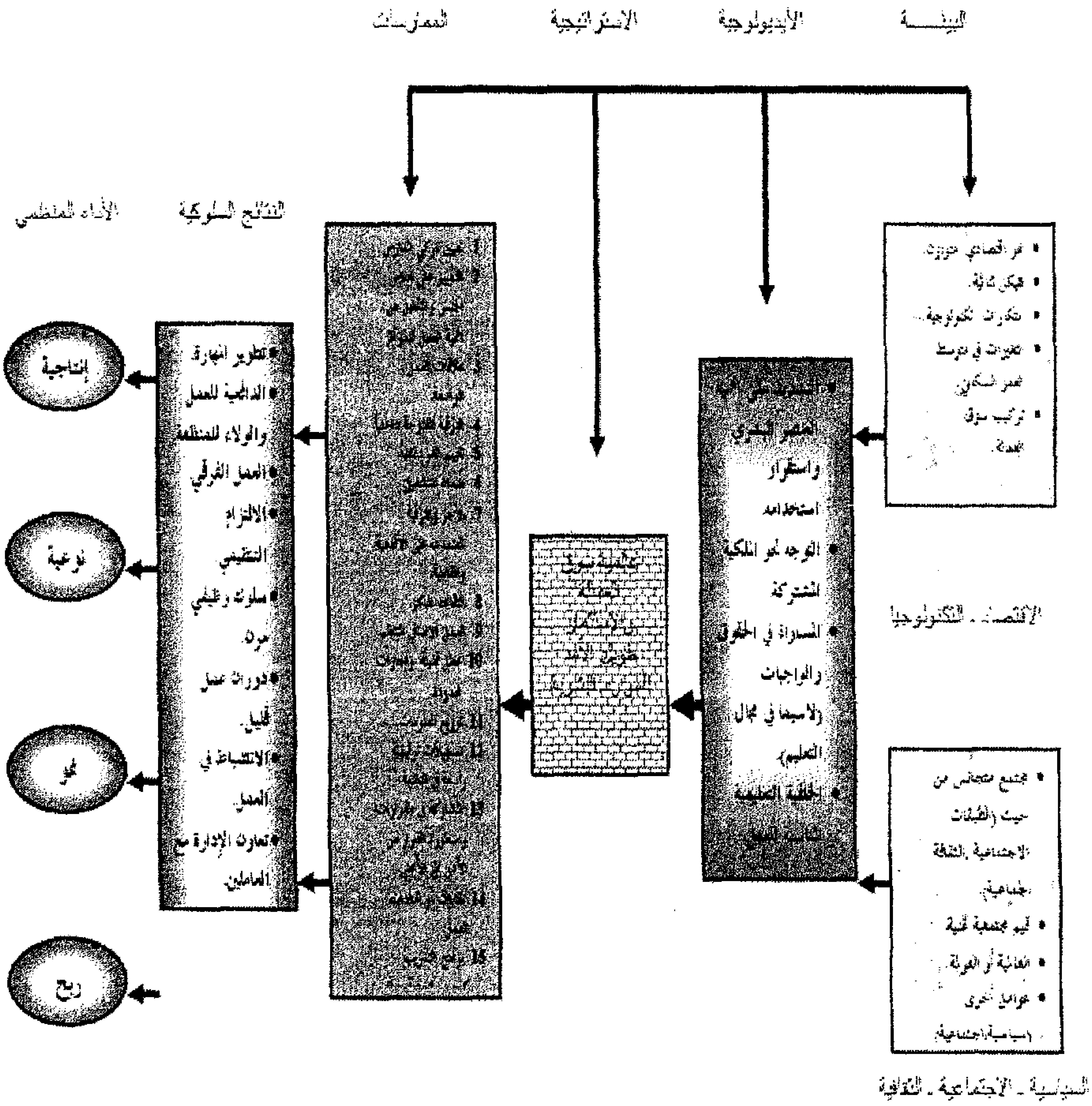
- معرفة أوجه الاختلاف بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية فيما يتعلق بالسلطة ،والقابلية، والدافعية، وتوزيع المعلومات، والأجور والتعويضات الأخرى لكل المستويات الإدارية.
- وأخيرا التعرف على سر النهج الياباني في إدارة المورد البشري، وتحقيق النجاحات الحاسمة باستناد النهج الياباني على ثلاثة عشر مبدأ.

أولاً : إدارة الموارد البشرية بحسب نظرية النظام المفتوح

في اطار نظرية النظم يمكن تصوير إدارة الموارد البشرية (HRM) على وفق ما يعكسه الشكل (1). ومن خلاله وبعد النظر على الجانب الأيمن منه، يُلاحظ تلك العوامل البيئية الرئيسة التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات اليابانية. فالعوامل المبينة في المربع الأعلى تتمثل بالنمو الاقتصادي المتوازن، الهياكل الثنائية للصناعات وسوق العمل، الابتكارات التكنولوجية سريعة الانتشار والمتمثلة بالتقدم في مجال الالكترونيات الدقيقة، ومتوسط العمر السكاني الذي يقع في مستوى الشباب الذي هو في صالح الاقتصاد الياباني، وازدياد نسبة الرجال العاملين بشكل أكثر من النساء علاوة على الاستخدام مدى الحياة. (Ishida ,1986:103)

وكل هذه العوامل تمثل قوى التغيير الأساسية للنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية. ومن جانب آخر، ان خصائص المجتمع الياباني المبينة في المربع الأسفل مثل تجانس المجتمع (والمتمثلة في ضعف الشعور بالتمييز الطبقي والثقافة الموجهة نحو العمل الجماعي)، قد عملت على إدارة النظام والمحافظة على بقاءه متوازناً مدة طويلة. أما التغييرات الأخرى من عوامل ثقافية واجتماعية وسياسية وقانونية، فقد برزت جانباً مهماً لتؤثر في المجتمع وتكوّن نظامه القيمي، وتُطور أخلاقيات العمل في الإدارة .

وزيادة على ذلك، إن عالمية (Internationalization) المنظمـات اليابانيـة يمكـن ان تكون هو الآخر عاملاً بيئياً له بعض الأثر في تجـانس المجتمـع اليابـاني، وسـيادة التفكير الجماعي له. وأمـا بـشأن أيديولوجيـة (Ideology) إدارة المـوارد البـشرية، فانها تعتمد على مبادئ فكرية مهمة اهمها التشديد على الموارد البـشرية واهميتهـا في العملية الإدارية، والتوجه المجتمعـي نحـو الملكيـة المـشتركة (المالـك والعـاملين)، والعمل الجماعي، والمساواة في الحقوق والواجبات بين أفراد المجتمع كافة.



شكل (1) النظام الياباني في إدارة المورد البشري

وفيما يتعلق باستراتيجية (Strategy) المورد البشري، فلا زالت تستند على جعل سوق العمل داخلياً من حيث استقطاب الأفراد.وتعيينهم مع قلة في التوجه نحو الاعتماد على سوق العمل الخارجية كلما أمكن ذلك. والستراتيجية هذه بالتالي انها ستعود إلى علاقات جيدة واستثمار للمورد البشري في الأمد البعيد وليس القريب. وأما المظهر الآخر المهم لهذه الستراتيجية، فهو تخصص الموارد البشرية واستخدامها ضمن سوق عمل داخلي واسع. وهذا يعني ان التنظيمات المؤسسية المتكونة من عدد من الشركات والمشروعات، تستطيع ان تنتقل وتناور وتؤهل الموارد البشرية ضمن مجموعة شركات ذات الصلة بالمؤسسة الأم . (Ishida, 1985 :Ch.3)

تضع المنظمات اليابانية (15) خمسة عشر ممارسة رئيسة تطبقها إدارة المورد البشري فيها وتمثل هذه كخصائص استراتيجية داخلية يوضحها الشكل (1) وتترابط فيما بينها كأنظمة فرعية، تستخدم للحصول على مخرجات أو نتائج سلوكية. فالممارسات الأربعة الأولى (تعيين تاركي المدارس، والتمييز على اساس الجنس، وعلاقات العمل الكثيرة، والترقية من الداخل) تستخدم لتحقيق ما يسمى بتطوير المهارة (Skill Development). والممارسات الستة اللاحقة (تقييم الفرد ككل، وضمان التشغيل، والأجر الترقية المعتمدة على القدمية والقابلية، والتقاعد المبكر، والعمل الاضافي المنظم، والاجازات القليلة) فانها تستخدم بهدف تقوية الدافعية للعمل (Work Motivation). وأما الممارسات الخمسة الاخيرة المتبقية (تسهيلات ترفيهية، وتوزيع المعلومات، والمشاركة في القرارات، ونقابات العمل، وبرامج التدريب كمصدر لنوعية حياة العمل) فانها ترتبط بخلق فرص العمل الجيدة والالتزام التنظيمي .

ان هذه الستراتيجية في إدارة المورد البشري التي تنفرد بها المنظمات اليابانية، تتحقق بفضل تعيين العاملين من تاركي المدارس، واستمرار التدريب أثناء العمل،

والعلاقات المكثفة بين الأفراد ونظام الترقية المفتوح للجميع الذي يغض النظر عن الخلفيات الاجتماعية للأفراد، والذي يعتمد على الدماء الموجودة في المنظمة دون النزول إلى سوق العمالة. وكما يُلاحظ في هذه الستراتيجية ان التمييز على اساس الجنس لا زال بارزاً في اليابان، فأغلب النساء العاملات لازلن يعتبرن قوة عمل غير اساسية في سوق العمل الياباني الداخلي.

ولغرض الوصول إلى الدافعية الأفضل، فالإدارة تُقيّم الفرد بشكل شامل أو كلي من حيث ان الاهتمام بالأجر لا يتم تحديده على قابليته وأدائه فحسب، لكن أيضاً على شخصيته وعلاقته مع الآخرين في العمل، وترقيته فهي الأخرى كنظام تأخذ بعين الاعتبار قابليته وطول خدمته، والضمانة في تشغيله، وتشجيعه في الاشتراك بمختلف الانشطة ذات الصلة بذلك من حيث توسيع القاعدة المبكر، والاستخدام بدفع الحد الأدنى من الأجر لتفادي البطالة في أوقات الكساد، والعمل الاضافي المنظم وبنطاق محدود، مع العمل بعطل قليلة وإجازات محدودة. (1981: 53) Ishida

لتعزيز روح العمل الفرقي وتعزيز الالتزام المنظمي، فإن المنظمات اليابانية تقدم تسهيلات ترفيهية وأوقات راحة إجبارية، وتوزيع المعلومات بين جميع الأفراد العاملين والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها (عِبر تطبيقات كثيرة من أبرزها حلقات السيطرة النوعية) والمحاولات الأخرى الجادة لاستمرار علاقات العمل التعاونية عِبر مجالس إدارة العمل المشتركة ونقابات العمال، واتحادات المصانع. (, Bechtell1995:7)

ان المفردات الثلاثة الأخيرة في حقل النتائج السلوكية المتمثلة بتطوير المهارة، والدافعية للعمل الفرقي تمثل اهدافاً عامة لإدارة الموارد البشرية اليابانية. في حين ان النتائج الأخرى من التزام تنظيمي، والسلوك الوظيفي المرن، ودوران العمل

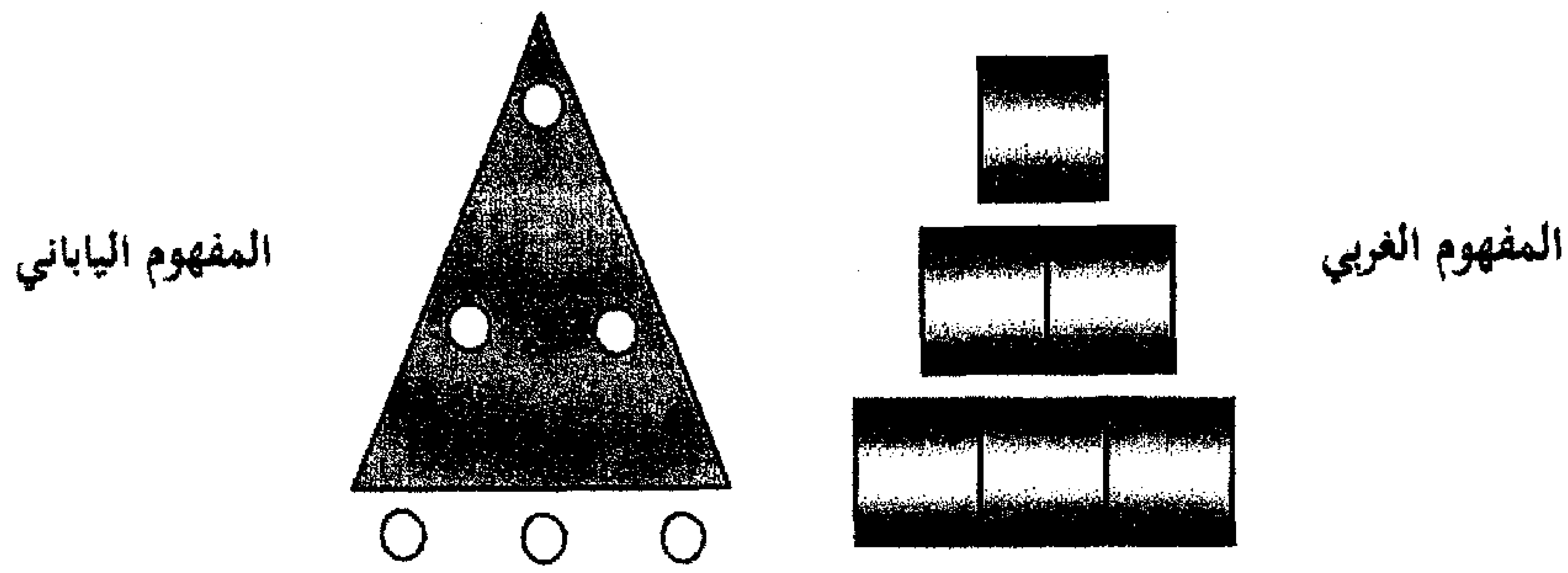
القليل والانضباط والعلاقات التعاونية بين الإدارة والعاملين، فهي اهـدافاً خاصـة لتلك الإدارة، ويختلف تحقيقها من منظمة إلى أخرى بشكل نسبي .

ثانياً: الوظيفة وسوق العمل الياباني بالمقارنة مع المنظمات غير اليابانية

من يطلع على البحوث الميدانية والدراسات النظريـة ذات الصلـة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات اليابانيـة، يمكن ان يُكوّن رؤيـة خاصة عن المظاهـر التي تلعب دوراً مهمـاً في تحديـد الاختلافـات عـن المنظمـات غـير اليابانيـة أو كمـا يـسميها المختصون في الإدارة اليابانية بالمنظمات الأجنبية (Foreign Organizations)

1- مفهوم الوظيفة

لليابانيين قيم غنية تركز على الجماعة، وتنظيم العمل على اساس التقسيم وفقاً لمبادئ الجماعية، مع وجود مشاركة لدى الفرد في أداء المهمة ضمن الجماعة. وهذا ما يؤكد انه في المنظمات اليابانية ليس هنـاك مـا يفيـد إلى وجـود حـدود واضـحة للوظيفة، والمجال الذي يكون فيه الفرد مسؤولاً عنه يُعد بالمقابل ضيقاً. في حـين ان المجال الذي تكون فيه المسؤولية مشتركة بين الأفـراد فيُعـد واسـعاً. وبالتـالي، فـان تقسيم العمل سيكون مرناً إذ يتغير بتغير الظروف وظهور المـستجدات في العمـل. وهكذا فان كل فرد في المنظمة اليابانية لابد ان يؤدي دوراً متميـزاً بـشرط ان يـرى ويضع نصب عينيه بعناية سـلوك الأفـراد الآخـرين. والـشكل (2) يوضـح ذلـك المفهوم المختلف لمسؤولية العمـل في المنظمـات اليابانيـة وغـير اليابانيـة. فالنقـاط البيضاء تمثل منـاطق الأفـراد، والمنـاطق المظللـة بالأسـود الـتي تحـيط بهـا، فتمثـل المسؤولية المشتركة، فلا توجد حدود معينة لمسؤولية كل فرد، وبالتالي فان الأعضاء هم الذين يقررون تلك المسؤولية على اساس مرن اعتماداً على الظروف.



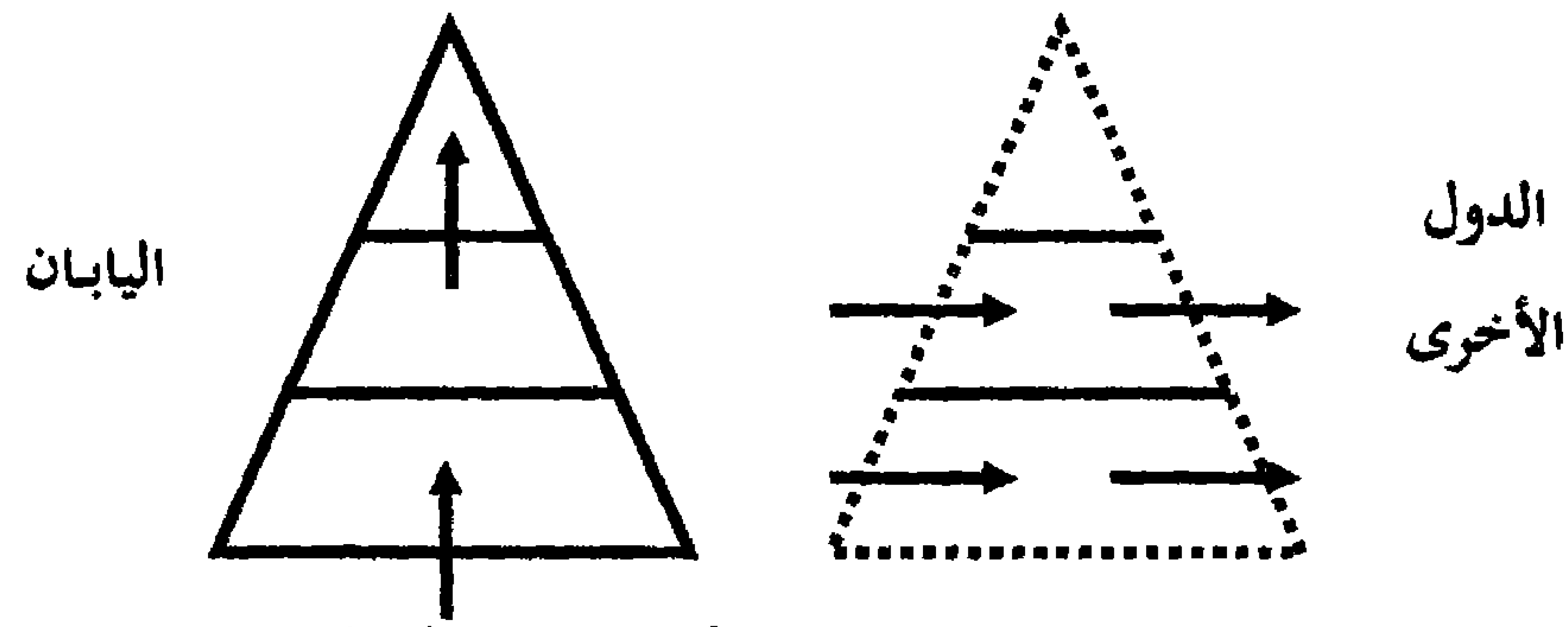
الشكل (2) مفهوم الوظيفة والبنية التنظيمية

ولعل ما يفيد ان يُذكران مفاهيم تحليل الوظائف، ووصفها بموجب الكتيبات الإرشادية (Manual)، فليس لها جذور في المنظمات اليابانية. وإذا ما كانت موجودة في البعض منها، فيلاحظ ركونها على الرفوف على الرغم من صرفها للأموال في إعداد الأدلّة. كما لا تلتزم الإدارات، ولا الأفراد العاملين بما مدوّن فيها من واجبات ومسؤوليات ومهام ...الخ. وهكذا، فإن الأفراد العاملين يؤدوا اعمالهم بغض النظر عن كيفية تحديد الوظائف أو الأعمال في هذه الأدلة. (Brewster1995:7 ,). وأما في المنظمات غير اليابانية، فيلاحظ ان ادوار ومهمات كل فرد محددة بوضوح وبدقة في الهيكل التنظيمي. وهيكل التشغيل وبالتالي يمكن ان يُوصف كمجموعة من الأعمال الفردية المحددة تماماً في الكتيبات والمرتبة على وفق شكل هرمي، والمديرون بدورهم هنا يُلاحظوا نظرياً ان مجال المسؤوليات مشتركاً وان الاعتماد المتبادل بينهما موجود فعلاً. ولكن عندما تبدو مهمة أي فرد غامضة، فانه يجب تقليصها إلى الحد الأدنى .

2- سوق العمل

ان اليابان مجتمع يبدو فيه التمايز الطبقي ليس كبيراً والأعضاء في المنظمات يميلوا إلى التركيز نحوها أكثر من التوجه إلى خارجها. والشكل (3) يقارن بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية على هذا الأساس. فيوجد في المنظمات اليابانية

حاجزاً رقيقاً يقع بين داخلها وخارجها، وان باب التشغيل أو الاستخدام مفتوح أمام الأفراد الآخرين الموجودين في المستويات الدُنيا في السُلّم التنظيمي. وكما تم التنويه عنه سابقاً، إن الممارسات اليابانية تقوم على تعيين تاركي المدارس مباشرة الذين ليس لديهم خبرة في العمل، والذين يدخلون في أدنى المستويات، وبالتدريج يتسلقوا سُلّم التنافس في المنظمة لينتقلوا إلى المستويات الوسطى، وحتى العليا إن تطلب الموقف ذلك. ولعل ما يود ذكره الباحث في هذا الصدد إن المنظمات اليابانية قليلاً ما تستخدم الأفراد خارجها ليتسنموا المراكز الوظيفية العليا في الإدارة، وحتى الوسطى في كثير من الأحيان .(Yamanda ,1988:17)



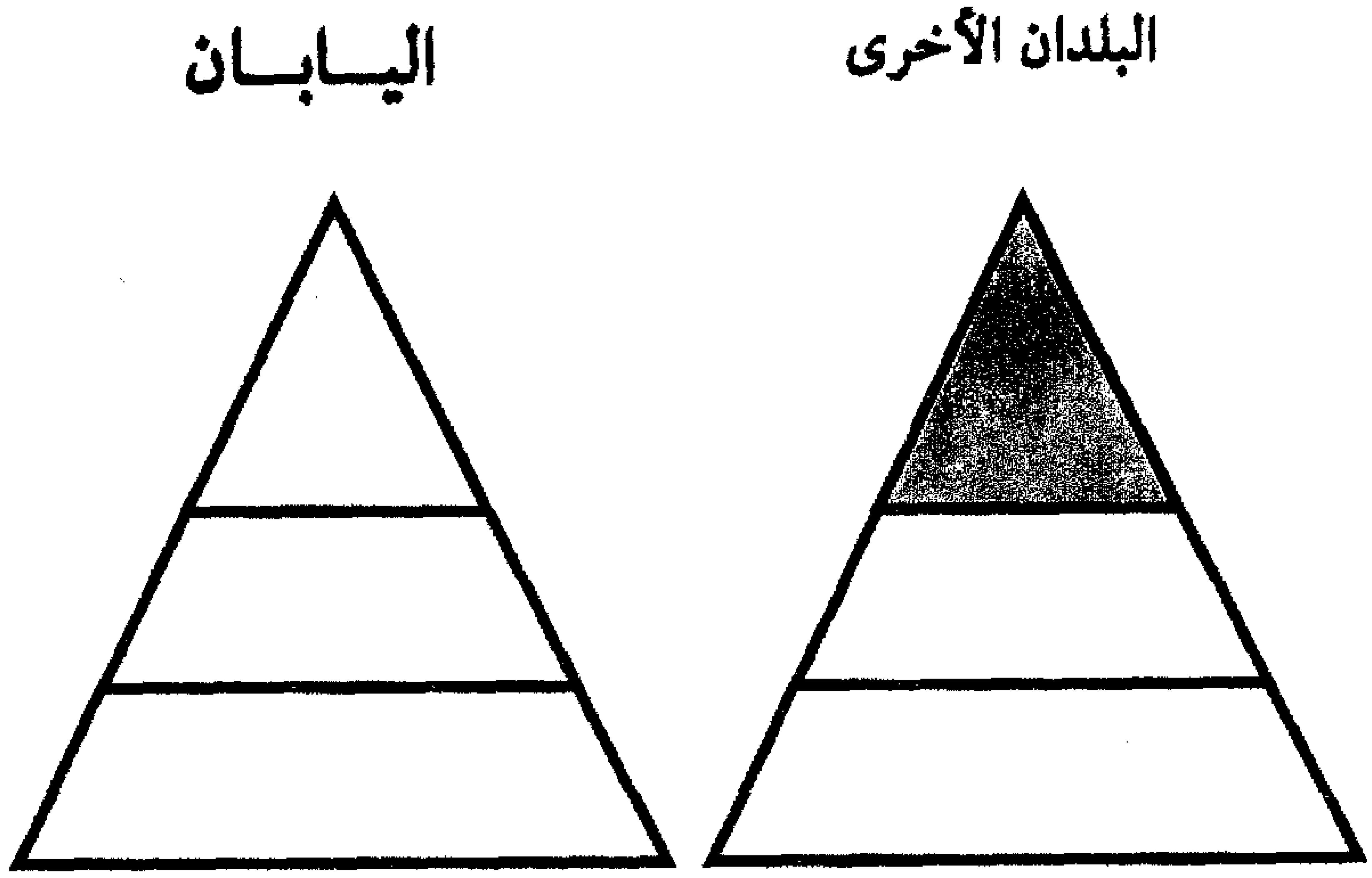
الشكل (3) داخلية سوق العمالة، وأسلوب التوجه نحو العاملين

وثمة شيء آخر، نود قوله أنه في المنظمات اليابانية يوجد تمييزاً قليلاً أو منعدماً تماماً بين طبقات المرؤوسين والملاحظين والمشرفين والإدارة بكافة مستوياتها. كما يوجد بينها تحرك عالي نسبياً أو ما يسمى التحول أو الانتقال أو الترقية من المستويات أو المراتب الدُنيا إلى الأعلى، وبدون البحث عن شخص من خارج المنظمة (Ishida, 1986 : 17). فالأفراد اليابانيون يعملون بجد ومثابرة، ويُطورون خبراتهم لتصبح عالية من خلال التدريب المستمر أثناء العمل، وبالتالي الحصول على الترقية داخل المنظمة. وفي البلدان الأخرى غير اليابانية هناك حدوداً أقل بين داخل المنظمة وخارجها. وإن أبواب التشغيل والاستخدام، وكذلك أبواب الخروج منها، فهي مفتوحة بين كل المستويات. هنالك جدران سميكة (أو ما تسمى الحواجز) تفصل بين طبقات الإدارة والمشرفين والملاحظين والمرؤوسين من عمال.

لذلك فان الترقية بين هذه الطبقات عادة ما تُعزل بجدار ليس من السهل خرقه، وان توجهات الاستخدام ليست موجهة نحو الداخل، بل نحو الخارج من المصادر السوقية المتاحة .

ثالثاً : توزيع الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة اليابانية

يوضح الشكل (4) أوجه الاختلاف بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية في ما يتعلق بالسلطة التي يمتلكها الأفراد (في المستويات العليا، الوسطى، الدُنيا) والقابلية، والدافعية، وتوزيع المعلومات، والأجور والتعويضات الأخرى لكل المستويات الإدارية .



الشكل (4) الموارد التنظيمية الي تُخصص لكل مستو إداري

يُلاحظ من الأماكن المظللة مقدار الموارد التنظيمية المخصصة لكل مستو إداري. ففي كل البلدان سواء كانت اليابان وغيرها إن القابلية والسلطة والدافعية والمعلومات المتاحة والأجور تزداد بارتفاع المستوى الإداري أو المرتبة التنظيمية للفرد. ولكن الاختلافات الموجودة بينهما هو انه في المنظمات غير اليابانية يوجد بين المستويات الإدارية فجوة كبيرة من حيث توزيع هذه الموارد. فالأفراد في

المستويات العليا لهم سلطة غامرة أو سحيقة كما يسميها الغربيون أنفسهم، وكذلك الحال بالنسبة للموجودين في الإدارات الوسطى فله أيضاً سلطة هي الأخرى كبيرة تتناسب مع موقعهم في التنظيم الإداري للمنظمة.

وبخصوص المستويات الدُنيا فإنها لا تملك سلطة ولكن ما يقع عليها سوى تلقي الأوامر من الأعليين وإطاعتها، وحتى في بعض الأحيان الخضوع والإذعان لها. وأما بصدد المعلومات فهي محصورة بأيدي الإدارة العليا، و الأفراد في المستويات الإدارية الوسطى فانهم يستلمون كمية معلومات قليلة، وأما الذين يقعون في الإدارة الدُنيا (أو الأشرافية) فلا يحصلون إلا على معلومات محدودة جداً. وبما يتعلق بالدوافع فهي قوية بين أعضاء الإدارة العليا، ولكنها مقيدة أو ضعيفة جداً في المستويات الأخرى من التنظيم؟ وبقدر تعلق الأمر بالرواتب أو الأجور والتعويضات المباشرة الأخرى فالفروقات عالية جداً بين المستويات المختلفة للإدارة في تلك البلدان غير اليابانية. (Ishida 1986:85,)

لنعود إلى الشركات اليابانية التي تصل علاقات إداراتها الحقيقية بمواقع الأحداث وبالعاملين فإن الإدارة تكون من تحت وليس من فوق كما هو معمول في الشركات الغربية، وبالتالي هذا ما يجعل الاختلافات أو الفجوة بين المستويات الإدارية قليلة نسبياً . وكما يظهر ذلك من الأماكن المضللة في الشكل (4) حيث ان توزيع الموارد من مستو إلى آخر يختلف بفروقات قليلة تكون ملفتة للنظر. أما السلطة التي تعهد إلى الإدارة العليا فهي ليست كبيرة بينما مقدارها في المستويات الأدنى موجود بكمية أكثر مقارنة بالمنظمات غير اليابانية. وهنا، فالإدارة تحجم تماماً عن ممارسة القوة الأوتوقراطية على الأفراد في المستويات الدُنيا، كما ان هذه المستويات الأخيرة غالباً ما يُمنح أفرادها صوتاً مناسباً طِبقاً لموقعهم واهمية ما يقدمونه من رأي يصب في المصلحة العامة للمنظمة .(Ouchi : 1981)

لا تنظر المنظمات اليابانية إلى نفسها على انها مزيج من القيادات عالية المستوى وأخرى أقل كفاءة أو جدارة، لا بل انها مزيج لمتوسط القيادة و الأفـراد الآخـرين القادرين والمُحفَزين للعمل المثمر. فهي تشد الصفوف الأمامية باتجاه التوفيق بين العاملين والاهـداف الرئيسة لتوليد القـوة الدافعـة. فيوفر النظـام اليابـاني بنـاء سياسات فاعلة في إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد، وأدواته قويـة في توزيـع الموارد الأخرى علـى المـدى المتوسـط ومـشاركة والتزامـاً مـن العـاملين في المـدى القريب (Bechtell, 1995: 12).

في ضوء كل ذلـك، ففـي المنظمـات اليابانيـة يُنظـر إلى العـاملين في المـستويات الوسطى والدُنيا هم الصف المتقـدم وبمـشاركتهم في القـرارات الـتي تتناسـب مـع مواقعهم فيكونوا مُحفزين جداً لإبداء إمكانياتهم وتوجيه قدراتهم بنجاح. كمـا ان الفجوة في الدافعية بين تلك المستويات الإدارية الثلاثـة قليلة جـداً، والإدارة العليا نادراً ما تحتكر المعلومات عن المنظمة وإنجازاتهـا، فهـي تعرضها على الجميع وعلى وفـــق مبـــادئ إدارة المـــصارحة بالارقـــام (Open-Book Management). (Schster et al., 1995: 103)

رابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- لجأ اليابانيون إلى نهج متميز يختلف تماماً عن البلدان الأخرى (الغربية خاصـة) في إدارة الموارد البشرية يستند إلى إحداث تكامل بين اهداف المنظمة واهـداف الأفراد العاملين فيها، وتحقيق الانتماء وحب العمل فيها، والخوف علـى هـذه المنظمة وعلى ممتلكاتها، بحكم نظرتهم إليها على انها مصدر رزقهم، ونجاحهـا يُعد من نجـاحهم، فـالنهج الإداري للمـوارد البـشرية يتحـرك في اطـار ثـلاث سمات عامة اتصفت بها المنظمات اليابانية وتتمثل بـ :

أ- الايمان بالانتماء للمنظمة كمبدأ اساسي لا يحيد الأفراد عنه أبداً.

ب- تمكين العاملين بتزويدهم بالمهارات والمعارف المتنوعة، بهدف جعلهم أكثر إندفاعاً وأقل اغتراباً، ورسم علاقات تعاونية موفقة بين الإدارة والعاملين.

ت- وحدة الصف الفرقي وسعي القيادات التنظيمية نحو ربط الوظائف والواجبات بالأهداف العامة للمنظمة حتى يتقدم العاملون بخطى منتظمة، ويتكاملوا مع العمليات والأنظمة في نسيج إداري واحد كنسيج العنكبوت (Spider's).

2- يبدو ان نهج إدارة الموارد البشرية ينطلق باتجاه دفع العاملين بأن يتوجهوا نحو المنظمة. والستراتيجية الرئيسة التي تُصاغ لإنجاز ذلك الهدف يتمثل في تقديم الضمانات الكافية في العمل واستخدام العاملين الجدد الذين يُعتنى بتدريبهم، وزيادة الرواتب والمواقع الوظيفية التي تتم طِبقاً لطول الخدمة، إضافة إلى ما تقدمه المنظمة اليابانية من تسهيلات ترفيهية ومزايا ومُنح وظيفية. وبغية تحقيق ذلك فإن المدير الياباني يفضل الجماعة على الفردية كطريقة للحياة، وانه لا يعطي الأوامر، بل يزودهم بأكبر حجم من المعلومات، ويستمع إلى وجهات نظرهم، ويشجع مبادراتهم، ويطمح إلى ترقيتهم باستمرار على قاعدة رصينة تستند إلى القابلية والأقدمية معاً .

3- ان سر النهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاحات الحاسمة لمنظماتها قياساً بالمنظمات الأخرى في العالم أجمع. ويتمثل هذا السر باستناد النهج الياباني على العناصر الإدارية الثلاثة عشر الآتية: (Houser,1984:24, (Clark & Yamanda, 1988:89

أ- **التوجه نحو الاهتمام الكلي بالفرد**: إذ تأخذ هذه المنظمات بأن تعتني بمشاعر العاملين وحياتهم الخاصة، زيادة على أدائهم في العمل وإمكانياتهم وقابلياتهم الشخصية.

ب- **المساواة الطبيعية**: فالإدارة اليابانية تميّز بين العاملين على اساس خلفياتهم الاجتماعية أو الطبقات التي ينتمون لها أو المستوى التعليمي لهم.

ت-**المساواة على اساس القابلية**: فالقابلية والأداء لهما تأثيراً قليلاً على زيادة الأجر أو الترقية.

ث-**ضمان التشغيل والاستخدام**: حيث المنظمة اليابانية والقوانين المرعية لا تسمح لإدارة الموارد البشرية ان تفصل العاملين عندما يصبحوا فائضين بسبب ظرف خارجي أو داخلي كالكساد الاقتصادي أو الإندماج مع منظمات أخرى مثلاً.

ج- **الأجر على اساس القيمة**: يعد طول الخدمة أحد أهم المعايير في تحديد الأجر وزيادته ،إلى جانب الموقع الوظيفي والمهارات المطلوبة لأدائها، وبيئة العمل وظروفه، ودافعية الفرد وكفاءته، ودرجة الاعتماد على الفرد العامل .

ح- **الترقية حسب القِدم في الموقع الوظيفي**: كذلك فان طول الخدمة يُعد معياراً استراتيجياً في تقرير ترقية الفرد العامل للوظيفة الأعلى.

خ- **توزيع المعلومات**: فالإدارة عادة لديها الرغبة العالية في إعطاء العاملين، حتى العاديين منهم المعلومات الكاملة عن سياسة المنظمة وبياناتها المالية.

د- **المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل**: إذ ان العاملين جميعاً يُدفعون للمشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم واتخاذها.

ذ- **الرسمية القليلة**: حيث ان الوظائف غير محددة بدقة، والواجبات والمهمات غير مكتوبة تقريباً بشكل رسمي في أدلة وصف الوظائف أو كتيبات تحليل الأعمال.

ر- السلوك الوظيفي المرن: فالفرد الياباني في العمل قد يتجاوز واجباته الاعتيادية في بعض الأحيان ليقوم بمساعدة الاخرين، إذ تطلب الأمر تكليفه بذلك، وبخاصة في حالة طوارئ العمل.

ز- **السلوك الموجه نحو العمل الجماعي**: فالفرد العامل يضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية، وكذلك فوق أي اعتبار آخر.

س-**توافق الهدف**: يعدّ الفرد أن نمو منظمته وادائها المتميز ينبغي ان يتوافق مع طبيعة حياته الشخصية وظروفه، وتحسين وضعه الاجتماعي.

ش-**دوران العمل القليل**: فالفرد الياباني يكره تغيير عمله حتى لو كانت هنالك فرص أحسن في منظمات أخرى، وذلك بحكم مستوى الولاء والانتماء العاليين للمنظمة والاحتواء الوظيفي (Work Involvement).

مصادر الفصل الرابع عشر

1- العنزي، سعد ،النهج الياباني في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية في المفاهيم والمداخل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية-جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 32، 2002

2- Hideo Ishida, Transferability of Japanese, Human Resource Management, Spring 1986, Vol.25, No.1, P.103-104.

3- Hideo Ishida, International Human Resource Management of Japanese Companies, Tokyo: Niho Rodo Kyokas, 1985, Ch.3.

4- Hideo Ishida, Human Resource Management in Overseas Japanese Firms, Japanese Economic Studies, Fall 1981, X, 1, 53-81.

5- Michele L., Bechtell, the Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning, New York, AMA Membership Division, 1995:7.

6- Chris Brewster, Towards a "European" Model of Human Resource Management, Journal of International Business Studies, Fist Quarter, 1995:P.P1-12.

7- Makiko Yamanda, Japan's Top Management from the Inside, New York, Macmillan Press, 1988:P.P17-25.

8- Massaki Imai, Gemba Kaizen, A Commonsense, Low-Cost Approach to Management, New York, McGraw-Hill, 1997:8.

9- William Ouchi, Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge, New York, Aron Books, 1981.

10- John R. Schster et al., the Power of Open Book Management, New York, John Wiley & Sons, 1995:103.

11- See: James Brain Quinn et al., Management Professional Intellect, H.B.R March-April, 1996:P.P.75-76.

12- W.D. Clark and H.F. Houser, The Supervisor's Role under Theory, New York, AMACOM, Supervisory Management, May 1984, P.24.

الفصل الخامس عشر
كلفة المورد البشري في حسابات المنظمة

الفصل الخامس عشر
كلفة المورد البشري في حسابات المنظمة

▪ تمهيد

تفتقر الكشوفات المالية التي تعدها منظمات الأعمال عن معلومات كلف المورد البشري بمكوناتها الثلاثة (جذب، تطوير، واستغناء)، فضلاً عن تحديد تأثيرها المالي في سلوكها. فلا بد من فهم تأثير ضغوطات الكلفة في سياسات المورد البشري، فضلاً عن أن فهم الوعي السلوكي المالي الذي يعد قضية قائمة بحد ذاتها، استنادا لمدخل علم التمويل السلوكي، فينبغي التصدي لها لإيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر في السوق الكفء. ويمكن لمعلومات حول كلفة المورد البشري أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التطوير، النقل، الترقية، التقييم، واشكال التعويضات المتعلقة بهم. وفضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية ستعتمد على مدخل محاسبة كلفة رأس المال البشري، وبالتالي يمكن الوفاء أغراض الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به ـ انطلاقا من تطبيق مبادئ الحاكمية والإدارة الرشيدة. فالفصل الحالي يتناول موضوعات كثيرة من بينها الآتي:

- التعرف على المعلومات الأساسية لمكونات كلفة المورد البشري في مجالات الجذب، التطوير، والاستغناء.
- معرفة اهمية المورد البشري ودوره في صناعات الاقتصاد المعرفي .
- توضيح مقاييس راس المال البشري لأغراض خلق القيمة، مع تحديد العناصر الأساسية للقياس.

- بيان ابرز التحديات في احتواء كلفة المورد البشري، ونماذج القياس المعتمدة في مجال الاحلال، التعلم، والتدريب والاستغناء.

- معرفة ماهية المدخل السلوكي في كلفة المورد البشري، وأساليب الافصاح عن هذه الكلفة محاسبيا، من حيث كونها مصروف، أم موجود استراتيجي.

أولا: المورد البشري: المحور الأرتكازي للمنظمة

كان الأفراد وما زالوا دائماً هم محور ارتكاز منظمات الأعمال، ولكن تزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيمة، ونادرة الحدوث، وصعبة التقليد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال العاملين أنفسهم.

يصب توضيح التأثير المالي لنشاطات ومجالات إدارة الموارد البشرية من التركيز على النتائج التي ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للأعمال، والتي ينبغي أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرارات المتعلقة بالعاملين وبالبرامج، وكذلك يشترط أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرار الأساسيين، لغة ذات معنى ومغزى ومدلولات ذات صلة بإدارة الأعمال الناجحة. فالمنظمات التي تطبق الجزء الأكبر من هذه الممارسات ،لأن تكون ذات ربحية أعلى، وبالتالي تحقق عوائد أعلى لأصحاب المصالح مقارنة مع المنظمات التي لا تطبق سوى الجزء القليل من تلك الممارسات، وغالباً ما يجري الإعلان عن هذه التأثيرات، حالما يجري تنفيذ الممارسات سوية كنظام متكامل .

بغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالمورد البشري، يفترض تبني منهجية تقدير الكلفة على أساس السلوك، وقياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، ثم العمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم، مثل التغيب، ترك العمل، دوران

العمل، وأن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كل من الكلفة المباشرة وغير المباشرة. وعلى أية حال أن الهدف هنا لا يكمن في قياس هذه الكلفة، وإنما تقليلها ايضا من خلال تكريس الموارد، ومعرفة اساليب تقدير كلفة السلوك في مجالات متعددة من بينها سلوكيات العاملين المتمثلة باتجاهاتهم نحو العمل، التغيب، دوران العمل، برامج نوعية حياة العمل، والتدريب .

لقد اهتمت البحوث والدراسات ومنذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين (العنزي، 2001). واستناداً لذلك يعد رأس المال البشري عاملاً مهماً لمدخلات المنظمة المعاصرة ومخرجاتها، مما دعا إلى الاهتمام المتزايد لدراسة الكشوفات والكلف المالية المتعلقة بالمورد البشري، من حيث محتوى المعلومات التي تخدم المستفيدين في المنظمة. ويفترض بأن لا تكون النظرة للمورد البشري مادية تتجاهل الدور الرئيس الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وخصوصا تلك الموجودات غير الملموسة التي لا تقلد وتكون ذات قيمة عالية ومتميزة.

أن للمورد البشري وقدرته على المساهمة الفاعلة في اكتساب المنظمات للميزة التنافسية المستدامة أهمية بحثية خاصة ينبغي التصدي لها، وإيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر في بيئة الأعمال، إذ ا ما سلمنا بأمر توافر المعلومات الدقيقة عن حركة الأسعار ومستوى المخاطرة في الأسواق الناضجة أو / و الناشئة (العنزي،2010).

ثانيا: مقاييس رأس المال البشري من منطلق القيمة الاقتصادية

البشر مورد عالي التعقيد، لكون المعرفة والخبرة يمكن أن تكون ضمنية (مخفية) لديهم، فقد عرف (Daft,2003) رأس المال البشري بأنه 'القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون. وأعطى (Bonits,1999) وصفا دقيقا ليقول أن رأس المال البشري يختفي عندما يترك الأفراد العمل في

المنظمة، ولأن القياس يعتمد على قدراتهم من خلال القابلية، الالتزام، الحافز، والولاء... الخ. واستناداً على ما تقدم من مفاهيم بسيطة حول رأس المال البشري، يطرح الباحث (Cascio,2006) سؤالا رئيسا ومهما من وجهة نظر المدراء، هو كيف تتمكن المنظمة خلق قيمة من رأس مالها البشري؟ والجواب على مثل هكذا سؤال لا يمكن في المقاييس التقليدية لنشاطات المورد البشري المستندة إلى معاملات قسم إدارة الأفراد، مثل عدد الاختبارات المتحققة، ونسبة شكاوى الضمان التي تم علاجها، وعدد المقترحات المقدمة من قبل العاملين. إذ إن هذه المقاييس لا تعكس سوى انشغال أو انهماك القسم، ولا تشير في أي حال من الأحوال على إنها مقاييس فاعلة (Ballot et al., 2006).

ولذلك، فالسؤال الأكثر أهمية الذي ينبغي طرحه هو "ما الذي ينبغي قياسه؟ "وبدون أدنى شك ليس من الأفضل، وربما في الحقيقة أن جمع المعلومات حول مبادرات المورد البشري التي لا يعير المدراء لها أهمية ينعكس سلبا على مصداقية القسم المعني بها. والجواب على ذلك السؤال الآتي: هو "ما هو المهم؟" وبمعنى قياس النتائج المهمة فعلاً، خصوصاً تلك التي تظهر فيها سلوكيات العاملين تأثيراً مشهوداً. والجدول (1) قد يحقق المبتغى في هذا الخصوص، إذ باختصار، تحتاج الموارد البشرية لإبداء مساهمتها الإستراتيجية للمدراء الأعلى، نظاماً للقياس يركز على بعدين هما: (Cascio,2006)؛ (سلمان، 2005 :102)

1) **رقابة الكلف والسيطرة عليها** : أي توجيه كلف وظيفة المورد البشري، وتعزيز الكفاءة التشغيلية خارج نشاطاتها ومجالاتها .

2) **خلق القيمة الاقتصادية** : أي ضمان تفاعل هيكلية بناء المورد البشري (سلسلة تبدأ من المتخصصين بالعاملين بإطار وظيفة المورد البشري، إلى سياسات وممارسات المورد البشري، عبر المقدرات والإبداعات والسلوكيات المرافقة للعاملين في المنظمة)، مع عملية تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة.

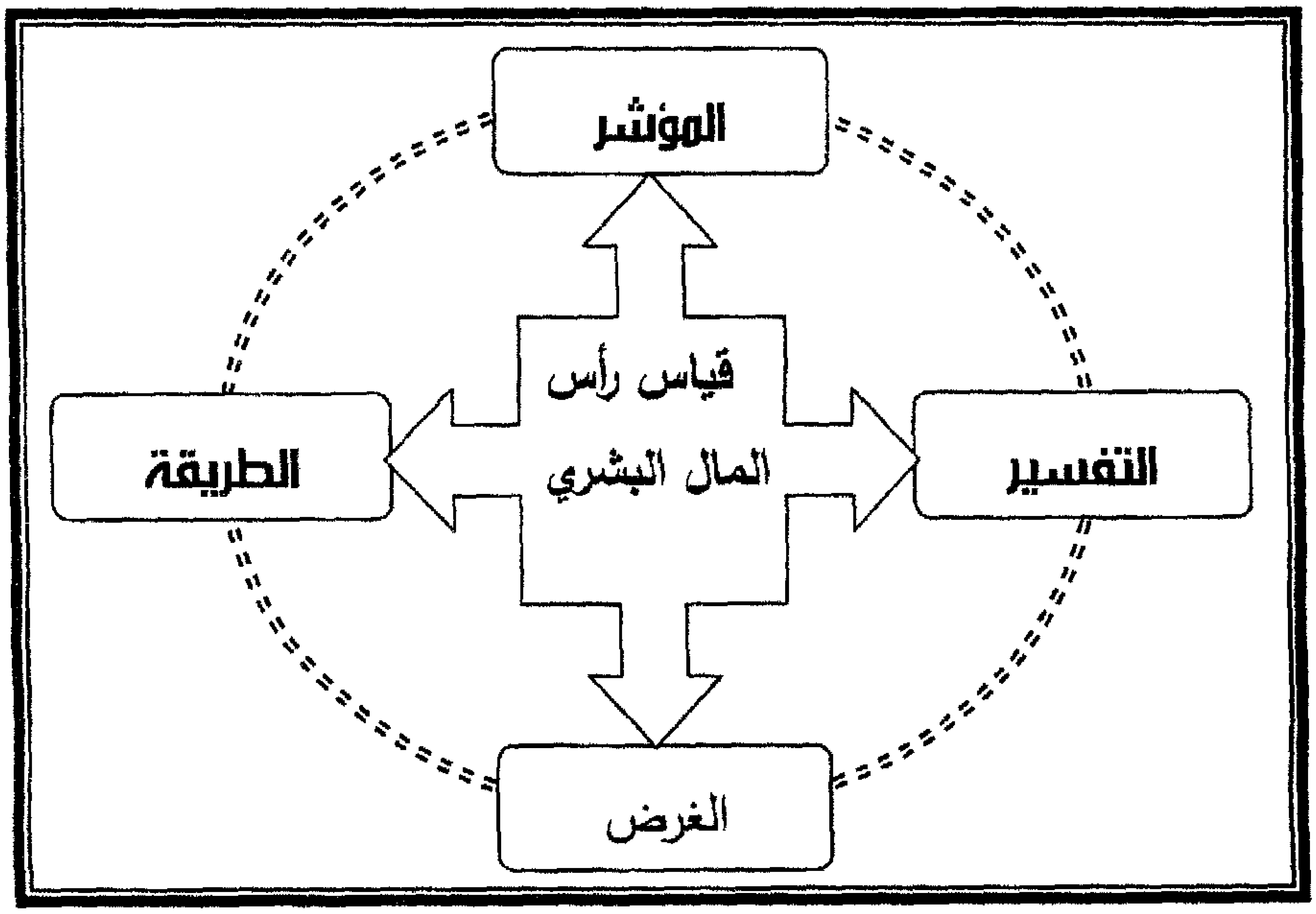
جدول (1) مؤشرات قياس رأس المال البشري

ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس	ت	اسم الباحث والسنة	مؤشرات القياس
1	Edivnssoin & Molan 1997	مدة الاستخدام، التدريب، مستوى التعليم الرسمي، نفقات التدريب	5	Jacobsen 2001	المهارة، الإبداع، قابلية الأداء، الخبرة، الحكمة، التعلم.
2	Patrica,1997	التعليم، دراسة مدة التدريب الرسمي، رضا العاملين، دوران العمل، ساعات العمل الضائعة.	6	Stankonic 2001	التعليم، تحويل المعرفة، قابلية الأداء، الرواتب والأجور، الخبرة، الأقدمية.
3	Jan,1997	الأقدمية، رضا العاملين، كفاءة العاملين، مؤشرات النمو، مؤشرات الكفاءة، مؤشرات الاستقرار.	7	Stewart,1997	مهارة تحويل المعرفة، التعلم، المعرفة.
4	Hansen 1999	المعرفة، مهارة تحويل المعرفة، مهارات البحث والتطوير، استقرار الملاك الوظيفي، تقاطع المهارات، المهارات الفنية.	8	Bonits ,1998	التعلم، مهارات تحويل المعرفة، رضا العاملين.

ثالثا: المتطلبات الرئيسة لقياس رأس المال البشري

هنالك أربعة عناصر ضرورية لتعزيز قياسات رأس المال البشري على مستوى المنظمة، (Cascio,2006: 40)، وهي كما في ادناه، وبحسب الشكل (1) .

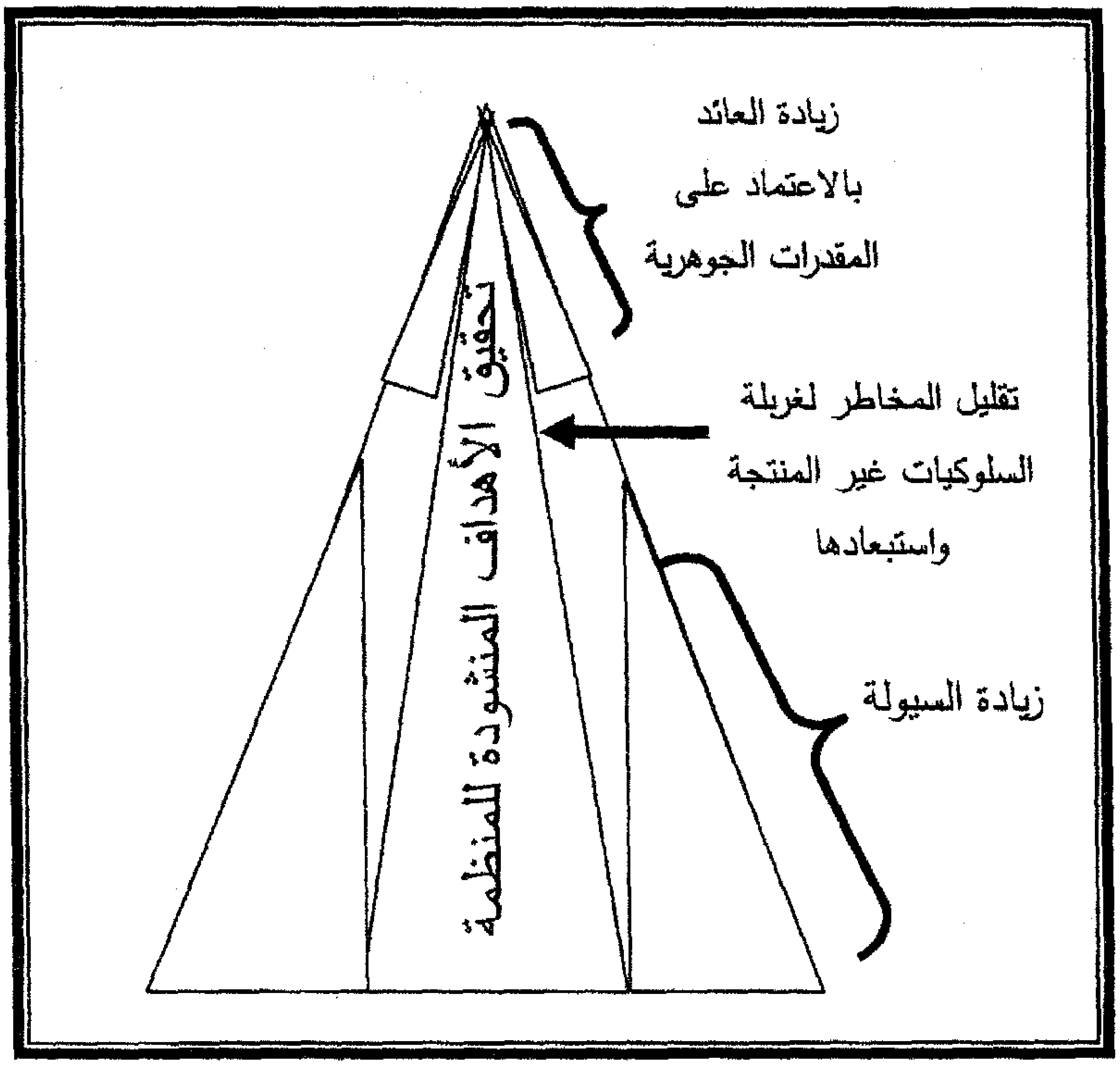
1) **المؤشر (Evidence)** : للتأكد ما إذا كانت تأثيرات المورد البشري كافية فعلاً وجديرة بالقياس والدراسة المكثفتين.
2) **التفسير (Explanation)**: لتقديم مبررات منطقية لأسباب وطرائق تأثيرات المورد البشري في المنظمات.
3) **الغرض (Purpose)**: ينبغي أن تأخذ أهداف نظم القياس بنظر الاعتبار تأثيرات المقاييس المستخدمة في اهتمامات أصحاب المصالح الأساسيين من داخل المنظمة وخارجها.
4) **الطريقة (Method)**: نموذج وإطار لدعم تطوير مقاييس أفضل للمورد البشري.



الشكل (1) عناصر قياس رأس المال البشري

ولأجل أن تكون مقاييس المورد البشري أكثر نفعاً ينبغي لها التركيز على نتائج ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إذ ينبغي لها توجيه القرارات المتعلقة بالعاملين والبرامج، وينبغي التعبير عنها بلغة يجدها متخذو القرار الرئيسين ذات معنى واضح ومحدد. ولذلك، ان الاهداف هنا هي تطوير مجموعة مقاييس خاصة بالمورد البشري، تؤشر بوضوح كيف يقوم الأفراد بخلق القيمة. وبلغة مالية المنظمة، يتمكن هؤلاء الأفراد من خلق القيمة بثلاثة طرائق على أقل تقدير هي:(Cascio,2006:.40)

1. **زيادة العائد**: بمعنى تعزيز العائد أو الأداء المتوقع في ضوء نموذج المقدرة (Competency Model)، وذلك من خلال اختيار المنظمات لمهارات محددة (أي الاختيار بناءا على مهارات محددة)، والتدريب على مهارات محددة.
2. **تقليل المخاطرة**: تقليل التقلب أو التذبذب في الأداء، وعن طريق تقليل أو إزالة العوامل التي من الممكن أن تخرج الأداء من الخط المرسوم له. وتستعمل المنظمات طرائق اختيار محددة لغربلة السلوكيات غير المنتجة وانتزاعها. كما تنظم برامج لمساعدة العاملين الذين يواجهون مشكلات معينة، علاوة على قيام المنظمات بتنفيذ سياسات وإجراءات رقابية لضمان تحقيق حالة الانقياد والإذعان إلى القوانين الوظيفية.
3. **زيادة السيولة**: تحسين مرونة التكيف إلى المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التدريب على نقل وتحويل المهارات، والاختيار على أساس المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال اختيار الأفراد استناداً إلى قدرتهم على التكيف والتعلم. والشكل (2) يوضح ذلك بصورة محددة وواضحة.



شكل (2) خلق قيمة المورد البشري وتطوير مقاييس مالية خاصة به

شكل (2) قياس رأس المال البشري وفقا لادارة الكلفة

وأما قياسات تعظيم العائد على الاستثمار في الموجودات الكلية للمنظمة، فتشمل مجموعة من القياسات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم العائد على الاستثمار للمنظمة، وعلى النحو الآتي:

1. **قياسات أداء، مثل إنتاجية العامل.**
2. **قياسات موارد بشرية ،مثل دوران العمل، التغيب عن العمل، الالتزام.**
3. **قياسات فاعلية الكلفة لتحديد مجالات الإنفاق غير الضرورية.**
4. **قياسات مالية قياسات ارتباط العوائد مع الأداء المالي الكلي للعامل.**
5. **قياسات مخاطرة مثل مخاطرة سوق رأس المال.**

رابعا: تحديات احتواء الكلفة ونماذج القياس

أن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري، التكنولوجيا والمعرفة ،وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للتنافسية. ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوطات متزايدة على الشركات لاحتواء الكلفة وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة. وتعد كلفة العمالة من أكثر النفقات لأي منظمة ما، وخصوصاً في منظمات الخدمة والمعلوماتية والمعرفة. ولقد جربت المنظمات عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلفة، وخصوصاً كلفة المورد البشري. وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية، تسريح العاملين، وتعزيز العملية الإنتاجية، وكلاً منها لديه تأثير مباشر في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية .(Kirkpatrick, 2004)

لغرض احتواء الكلف، ينبغي ان يكون هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير العاملين وتعزيز الإنتاج . ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين المنظمة وموظفيها في أثناء تنفيذ التغيرات. أي لبقيام بأعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة ومعانيها ومسؤولياتها. ولا بد من التوسع في منح الصلاحيات، الاهتمام بتمكين العاملين لأداء مهامهم، واعتماد إدارة ألذات، بحيث يدير الفرد نفسه بنفسه. وهذا يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسؤولياتها وسيلة ربط بين الوحدات والمستويات .(Sherman & Schultz,1998)

وعندما يكون من الصعب قياس المنافع أو الخدمات المستقبلية المحتملة للموارد البشرية، فلا بد من محاولة القياس أو طرق تقييم الموجودات البشرية، وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب المقترحة التي تتمثل بالآتي: (العبادي وآخرون،2006) (Bullen, 2007; Flamholtz et al., 2002

1. **نماذج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على الكلفة**: يشتق تعبير كلفة المورد البشري من المفهوم العام للكلفة ويقصد به: الكلفة التي تتحملها المنظمة

في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم وتدريبهم وتطويرهم، وكلفة المورد البشري كغيرها من الكلف، وتشتمل على المكونات (المصروف والموجود) (ASB, 1999, 79); (IASB, 2001, para 100, 2005a). ويمكن أن تكون (كلفة مدفوعة)، أو (كلفة فرصية)، كما يمكن أن تكون (مباشرة أو غير مباشرة).

وبالنسبة للمورد البشري يمكن التمييز بين نوعين رئيسين للكلفة هما:

أ- **الكلفة الأساسية للمورد البشري** : وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على العاملين وتطويرهم. ونرى أنها تتكون من عنصرين:

- **الأول: كلفة الحصول على الأفراد**: وتشير إلى الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على من سيشغل مركزاً معيناً، وهي تشمل مجموعة من الكلف المباشرة مثل كلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف، وكذلك مجموعة من الكلف غير المباشرة مثل كلف الترقية والتدريب...الخ.

- **الثاني: كلفة التعلم**: وهي تشير إلى التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل تدريب الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة. ويمكن تعريفها بأنها الكلفة التفاضلية التي تتحملها المنظمة لحين تحقيق الفرد مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة لوظيفة معينة، وتشمل كلفة برامج التدريب الرسمي والتوجيه، وكلفة التدريب أثناء العمل. ويمكن أن تكون مباشرة وغير مباشرة. فالرواتب والأجور التي يتقاضاها الفرد خلال مدة التدريب، وكذلك الزمن الذي يقضيه المتدرب يعد كلفة مباشرة. وأما كلفة الإنتاجية الضائعة خلال مدة التدريب التي تتمثل في تأثير المتدرب في أداء العاملين الآخرين، فهي من الكلف غير المباشرة.

ب- **كلفة الإحلال للمورد البشري**: ويقصد بها التقنية التي تتحملها المنظمة لإحلال عاملين بدلاً من الموجودين. ويتم التمييز هنا بين نوعين من الإحلال أو الاستبدال هما: الوظيفي والشخصي.

- **الأول: كلفة الإحلال الوظيفي**: وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة حاليا في سبيل إحلال شخص محل شخص أخر يشغل وظيفة معينة في المنظمة، بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة. وعناصر الإحلال الوظيفية عادة هي ثلاثة : كلفة الحصول على الأفراد، وكلفة التعلم، وكلفة ترك العمل. والاخيرة أي كلفة ترك العمل أو الانفصال، وهي الكلفة التي تتحملها المنظمة حينما يقوم فرد معين يشغل وظيفة معينة بترك العمل ،لأي سبب كان سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعده عن العمل. وتشمل هذه الكلفة عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة؛ فالبحث عمن سيشغل هذه الوظيفة يرتب كلف مباشرة، وخلال مدة البحث تنشأ بعض الكلف غير المباشرة ،نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة قد يتأثروا بذلك ويقل معدل أدائهم. وهناك عناصر كلفة أخرى غير مباشرة، وهي الخسارة في الإنتاجية في المدة التي تسبق الانفصال، إذ يكون هناك ميل لدى تخفيض إنتاجية طالما يعرف أنه سيترك العمل.

- **الثاني: هي كلفة الإحلال الشخصي**: ويقصد بها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال فرد بدلاً من فرد أخر، يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الفرد الحالي.

2. **نماذج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على القيمة** : تستند هذه الأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للمورد البشري، والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة منها في إطار عملها في المنظمة. ومن الطرائق المستخدمة في هذا المجال ما يأتي: (الهيتي:1999)

أ- **طريقة التغيرات السلوكية**: تعتمد هذه الطريقة على استعمال المؤشرات الاجتماعية والنفسية والتي استخدمها ليكرت في قياس قيمة المورد البشري . فقد يصعب استخدام هذه الطريقة في الحياة العملية لصعوبة حصر المتغيرات السلوكية أولاً، وصعوبة قياسها ثانياً.

ب- **النموذج الاحتمالي**: قدم هذا النموذج من قبل(Flamholtz) والذي استند فيه على دراسات العالم (Likert)، إذ يتم قياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة. ويرى النموذج بأن الفرد في المنظمة يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة ،وذلك خلال مدة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للمنظمة. لذا فأن القيمة تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها.

ت-**نموذج (Jaggi & Lau)**: يختلف هذا النموذج عن سابقه بالأعتماد على المجاميع بدل الفرد الواحد. ويتم فيه استخدام سلسلة ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المنظمة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.

ث-**نموذج (Lev and Schwartz)**: قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للمورد البشري، يأخذ بنظر الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية(Fisher) لرأس المال. إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل، وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر. وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية (Fisher). وتتم رسملة الرواتب والأجور المتوقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة. فقيمة الفرد تشكل القيمة الحالية للرواتب والأجور.

ج- **نموذج (Morse)**: يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس وتوسيع شموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى القيمة لرأس المال البشري. وتتمثل المتغيرات الإضافية بالآتي:

- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها.

- قياس إجمالي الكلفة المتوقع أنفاقها على الموارد البشرية.

والفرق بين قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية من هذه الموارد، وبين قياس إجمالي الكلفة المتوقع أنفاقها على تلك الموارد يمثل القيمة الحالية المورد البشري .

خامسا: أساليب الإفصاح المحاسبي عن المورد البشري

عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري، أنه تحديد رأس المال البشري وتميزه، وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين تكون مرجعاً مهماً للإثبات والتقييم. ويصب الغرض من استعمال المحاسبة (الكلفة) في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري معها، في اتخاذ قرارات إدارية صائبة (العنزي وصالح، 2009: 241). وتركز هذه الفقرة على دراسة فكرة محاسبة (كلفة) المورد البشري، وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي منه لأغراض التحليل يقسم على جانبين هما:المدخلات والمخرجات. وأما المقياس غير المالي الذي يمكن تسميته بالنوعي. وعادة ما يحدد بقياس إدراكي مبسط، تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليجيبوا عنها ويتم تحليل البيانات والحصول على نتائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، بخصوص القياس المالي، إذ يتم التعبير عنه، من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري، بأرقام مالية مع إجراء تحليلات إضافية وتصورات حقيقية عن كلفة المدخلات وقيمة المخرجات.

تتمثل طرق القياس المالي لكلفة المدخلات بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243).

أ. **طريقة كلفة الاكتساب أو الاستخدام** (The Acquirement Cost)

ب. **طريقة كلفة الاستبدال** (The Replacement Cost)

ت. **طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية** (The Present Value of a Future Stream of Payments)

إن طريقتا الاكتساب والاستبدال يقدمان كشفاً موضوعياً عن الموارد المستقبلية، تفيد أرقامه أن تكون مرجعاً للمديرين عند اتخاذ قرارات المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية، تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلاً، وتنزيلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا قد يجعل بالتالي إمكانية تطبيقها محدوداً للغاية.

وأما طرق القياس المالي لقيمة المخرجات فتتمثل بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243)

أ. **طريقة العطاءات** (The Bidding Method)

ب. **مدخل القيمة الاقتصادية المضافة** (The Economic Value added approach)

تعد طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني، وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى، عندما يتم طرح قيم المخرجات ببدائل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في راس المال البشري، من خلال مداولات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عالياً كرقم مالي يوضع في الميزانية. وأما مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهو اقل أهمية في التطبيق، لأن الجدل ما زال جارياً حول إذا ما كانت هذه القيمة تساوي رأس المال البشري، أم لا . وعليه إن الطريقة الحالية للإفصاح عن رأس

المال البشري في الكشوفات المالية، تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة المدخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات رواتب وتعويضات.

سادسا: المورد البشري مصروف أم موجود

عرفت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) لعام (1996) الموجود بأنه مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة. وأما مجلس المحاسبة الأمريكي (FASB) فقد عرف الموجودات بأنها منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد اكتسبت الوحدة الاقتصادية حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة أحداث أو عمليات تمت في الماضي. وبناء على ذلك يلاحظ أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروفاً أم موجودا هو حق السيطرة، والخدمات والمنافع المستقبلية. فهل تحقق الموارد البشرية كعنصر شروط اعتبارها كموجود؟ (Scott and Vincent ,1974) . وعند النظر هل يحقق العنصر تعريف الموجود فإن الانتباه يجب أن يعطي إلى الجوهر الأساسي والحقيقة الاقتصادية وليس فقط للشكل القانوني، كما أن الوجود المادي ليس سبباً جوهرياً لوجود الموجود، إذ إن هناك موجودات معنوية. وبناءاً عليه يمكن التمييز بين ملكية الموجود بعنوان أهمية الموضوع يمكن القول: أن الموارد البشرية كعنصر تحقق شروط اعتبارها كموجود.

أما من حيث حق السيطرة فهي حق قانوني، إذ تتوافر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الاستثمار وذلك بمقتضى العقد بين المنظمة والموارد البشرية، بمعنى أن سيطرة المنظمة على الموجود تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية. وأما فيما يخص الخدمات والمنافع المستقبلية فهناك ارتباط وثيق بين تكبد النفقة وتوليد الموجود، ولكن الاثنين ليس بالضرورة متطابقين. وعليه فعندما تتكبد المنظمة بعض النفقات التي سيتحقق عنا منافع لفترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهاناً حاسماً على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الموجود (Pekin, 1974) .

إن سمة الخدمات المستقبلية تنطبق على الموارد البشرية، إذ تتمثل المنافع الاقتصادية الناتجة عن الموارد البشرية في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية على المنظمة، كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق علىى سبيل المثال كان يستثمر بالموجود البشري وحده أو مع موجودات مادية لتقديم خدمات أو إنتاج سلع. (حمادة،2002 : 149). وعليه، فأن توافر الخصائص السابقة تؤكد اعتبار المورد البشري موجودا بالمفهوم المحاسبي، وخاصة أنه يمكن قياسه مالياً، وعليه يمكن ان تظهر أرصدة للموارد البشرية في القوائم المالية دون الخروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية.

سابعا: المدخل السلوكي في حسابات كلفة المورد البشري

تعمل بعض المنظمات على القيام ببعض ممارسات العمل ذات الأداء العالي ضمن جهودها الرامية إلى تعزيز تنافسينها. وتتضمن هذه الممارسات عموماً الخصائص آلاتية :(Cascio,2006,: 41)

- دفع المسؤولية نحو الأسفل إلى العاملين في المنظمات المسطحة.
- زيادة التركيز على مدراء الخطوط كمدراء الموارد البشرية.
- غرس التعلم كأسبقية في جميع النظم المنظمية.
- لا مركزية اتخاذ القرار وايلائها إلى وحدات مستقلة وعاملين مستقلين.
- ربط مقاييس أداء العاملين بمؤشرات الأداء المالي.

يعمل مدخل نظام الكلفة على أساس السلوك على تخصيص قيم نقدية معينة على السلوكيات مثل التغيب، دوران العمل، والأداء الوظيفي للعاملين والمدراء. أن كلفة السلوك كنظام لا يعمل على قياس قيمة العامل أو المدير كموجود، وإنما يركز على النتائج الاقتصادية التي تترتب على سلوكهم. وهو نموذج يعتمد المصروفات في محاسبة المورد البشري (Expense Model Of HR Accounting).

هنالك مجموعة طرائق على غير ما هو مألوف لتحديد كلفة سلوك العاملين في جميع نشاطات إدارة المورد البشري (السلوكيات المرافقة لجذب الأفراد إلى المنظمة، واختيارهم، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم، واستخدامهم). وهو المدخل الذي يعتمد على تقويم كلف ومنافع نشاطات جميع العاملين الإداريين منهم وغير الإداريين. وسنعمل على تطبيق إجراءات محاسبة الكلفة المعيارية على سلوك العاملين. وبالتالي يجب في البداية تحديد كل عناصر السلوك التي يجري تخصيص الكلف عليها وينبغي أن يكون كل عنصر للكلفة السلوكية مفصولا عن الأخر ومتبادل الاعتمادية معه في الوقت نفسه .(Cascio,2006: 43)

تعتمد طرائق تقدير الكلف الموصوفة أدناه على عدة تعريفات وبعض الافتراضات الضرورية. وفي البداية هناك كلف خاضعة للرقابة مسيطر عليها وأخرى غير خاضعة للرقابة غير مسيطر عليها كما هو الحال بالنسبة لأي حالة من حالات تقدير الكلف، وهناك كلف مباشرة وغير مباشرة ومقاييسها المرافقة لها. وتظهر بعض الأنواع من الكلف الخاضعة للرقابة في إي مجال من مجالات الكلفة على السلوك وذلك من خلال قرارات الموارد البشرية الرشيدة، بينما تظهر كلف أخرى غير خاضعة لرقابة المنظمة. لنأخذ دوران العاملين مثلاً على ذلك، إذ إن الكلف دوران العاملين المرتبطة بترك المنظمة بسبب الراتب الأفضل أو فرصة اكبر للترقية أو تطوير وتنمية المسار الوظيفي أو تحدي وظيفي اكبر هي كلف خاضعة للرقابة نوعا ما. إي إن المنظمة تستطيع من تغيير ممارساتها في إدارة المورد البشري لتقبل معدلات الدوران الطوعية.

وعلى أية حال، إذا كان سبب الدوران ناشئ عن بعض العوامل مل الموت أو الحالة الصحية، أو تنقل الأزواج، فإن الكلف المترتبة على ذلك تكون غير خاضعة للرقابة أو السيطرة. والمسألة المهمة هي أن الهدف من نظام تقدير كلف الموارد البشرية لا يكمن من البساطة في قياس الكلف بقدر ما هو تقليل كلف الموارد

البشرية من خلال تكريس الموارد لصالح العوامل الخاضعة للرقابة أو السيطرة بشكل اكبر، وبغية تحقيق ذلك لابد من أجراء أمرين هما:(Cascio,2006)

- تحديد الكلف التي يمكن رقابتها والسيطرة عليها وعزلها عن النوع الأخر من الكلف، ولكل قرار من قرارات الموارد البشرية.
- قياس تلك الكلف منذ المرة الأولى (قبل التدخل لتقليل الكلف غير الخاضعة للرقابة) ومن ثم مرة أخرى (بعد التدخل).

وفي ادناه توضيحا لابرز حسابات كلفة المورد البشري بالمنظور السلوكي:

1. **التأثيرات المالية لاتجاهات العاملين**: تعد الاتجاهات حالات داخلية تركز على نواحي محددة أو أشياء محددة في البيئة. وهي تتضمن ثلاثة عناصر: الإدراك، ومعرفة الفرد اتجاه شيء ما مركزي بالنسبة للموقف لمعنى العاطفة التي يشعر بها الفرد نحو شيء مركزي مهم، والميل نحو فعل ما أي الاستعداد للاستجابة بأسلوب محدد مسبقاً إلى شيء مركزي مهم. ففي سبيل المثال، الرضا الوظيفي هو موقف متعدد الأبعاد يتكون بدوره من مواقف حول الأجور، والترقية، وزملاء العمل، والإشراف والعمل نفسه وهكذا. والموقف الآخر هو الالتزام التنظيمي، وهو رابطة بين الفرد والمنظمة تجعل من الصعب عليه مغادرتها(Cascio,2006). ويهتم المدراء برضا العاملين والتزامهم مبدئياً بسبب العلاقة بين المواقف والسلوكيات. فهم يعتقدون أن العاملين غير الراضين في أعمالهم وغير الملتزمين بقة مع منظماتهم سيميلون إلى التغيب أو التأخر عن العمل ومغادرته لمرات عديدة وبالتالي عدم الاكتراث لمسألة إشباع الزبون وتحقيق رضاه مقارنة بالعاملين ذوي المواقف الايجابية. لذلك تؤدي المواقف الوظيفية الضعيفة إلى إنتاجية اقل. وهو ما يحدث في واقع الحال الأمر الذي يجعل من الإدارة تركز جل اهتمامها على هذه القضايا.

2. **كلفة تغيب العاملين:** تزداد في البداية أهمية التعريف الدقيق لما يتم قياسه في تطبيق أي نظام لكلفة المورد البشري . ومن زاوية الأعمال، "التغيب" (Absenteeism) هو أية حالة إخفاق للعامل بصدد بقاءه في العمل بالشكل المحدد في جداول مواعيد العمل وبصرف النظر عن الأسباب. ومصطلح جدولة أوقات العمل على قدر كبير من الأهمية لأنه يستبعد تلقائياً الإجازات، والعطل، والواجبات المكلف بها العاملون وما شابه. كما انه يستبعد مشكلة تحديد ما إذا كان الغياب بعذر أم بدونه. وخير مثال على ذلك التثبت طبيا من الحالات المرضية. ومن منظور الأعمال، العامل متغيب غير متواجد لأداء العمل مما سيكلف ذلك أموالا معينة. فما هو مقدارها؟ ففي عام 2003 بلغت كلفة الغياب غير الجدول في الولايات المتحدة (800)$ للعامل الواحد تقريبا على مستوى السنة الواحدة، بمعنى (80000)$ لكل (100) عامل. ومن جهة أخرى، يكلف العاملون المرضى الراقدين في منازلهم مستخدموهم (255)$ كمتوسط سنويا على شكل انخفاض في الإنتاجية بسبب التغيب. وبصورة عامة، يقدر الاقتصاديون كلفة البقاء مدة أطول في العمل(180)$ بليون سنويا وهو ما يدعو الإدارة إلى الالتفات إلى هذي الأرقام والاهتمام بها.

يكمن السؤال الأول الذي لربما تطرحه الإدارة في نظرتها لكلفة التغيب في "ما الذي تعنيه هذه الكلف؟" "هل هذه الكلفة تقترب من المتوسط، أم تتجاوزه، أم أدنى منه؟". ولسوء الحظ، ليست هناك أرقام خاصة بالصناعة حول كلف تغيب العاملين. وبالتأكيد، تختلف هذه الكلف مع اختلاف نوع المنظمة، والصناعة، ومستوى العاملين الذين يتغيبون (العاملون الماهرون مقابل العاملون غير المؤهلون أو المتخصصون).وكأساس مرجعي للمقارنة، لنأخذ العامل المتوسط في الولايات المتحدة، إذ تبلغ عدد غياباته غير المجدولة سبعة مرات في السنة الواحدة بينما في بريطانيا يبلغ ذلك المتوسط ثمانية مرات في السنة. إما في النرويج، فنسبة التغيب

كمتوسط 25٪ (بما يقارب 3 شهور في السنة) مقارنة مع (2-4) أسبوع في السويد، و (1.8) اسبوع في ايطاليا، و (1.5) أسبوع في البرتغال.

ولعل من المفيد ذكره، إن كلفة الغياب التي سبق تقديرها تصبح أساساً ذي معنى تقاس ي ضوءه المكاسب المالية كنتيجة لإستراتيجية تخفيض التغيب (سنطلق على ذلك الوقت 1) . وبعد مدة من الزمن (سنطلق عليه الوقت 2) ينبغي قياس الكلفة الكلية للتغيب مرة أخرى. وبالتالي فأن الفرق في كلفة التغيب بين الوقتين الأول والثاني ناقصاً كلفة تنفيذ إستراتيجية تقليل التغيب يمثل صافي المكاسب المتحققة. والسؤال الأخر الذي عادة ما يطرح بهذا الصدد هو "هل أن هذه المبالغ النقدية حقيقية؟ إذ طالما أن المشرفين يأخذون رواتبهم بأي حال من الأحوال، فما الفرق إذن عندما يقومون بإدارة مشكلات التغيب؟ هذا صحيح، ولكن ما هو أفضل مكسب محتمل منهم عن ذلك الأجر؟ لنقارن بين شركتين A, B وهما متماثلتان فيما يخص كل الموارد والكلف– ويتقاضى المشرفون أجورهم بصورة متماثلة، وبساعات العمل نفسها، ويقومون بإدارة الحجم ذاته من الملاك العامل معهم، وتنتج الشركتان المنتج ذاته.

يبقى الغياب في الشركة A منخفض جدا بينما في الشركة B مرتفع جداً. وتبدي سجلات الأجور نفس المستوى بالنسبة للمشرفين، ولكن المحاسبون ابدوا أرباح أعلى في الشركة A مقارنة بالشركة B. لماذا؟ لان المشرفين في الشركة A يستنفذون وقتا اقل في إدارة مشكلات التغيب. فهم أكثر إنتاجية لأنهم يكرسون طاقتهم لإغراض التخطيط، والجدولة، واقتناص الخلل.

وباختصار، فأن تقليل عدد الساعات التي يجب أن يمضيها المشرفون في إدارة مشكلات التغيب له ميزتين هما:

1- يتيح للمشرفين تعظيم إنتاجيتهم.

2- يقلل من الاجهاد والآثار السلبية الناجمة عن تكرار حل المشكلات وبالتالي تحسين نوعية الحياة الوظيفية للمشرفين.

3. **كلفة دوران العاملين** : تحتاج المنظمات إلى أجراء عملي لقياس وتحليل كلف دوران العاملين (Costing Employees Turnover) ،خصوصا لان مدراء الإدارة العليا ينظرون إلى كلف التأجير، التدريب، وتطوير العاملين تماماً. وأن الهدف في قياس كلفة الموارد البشرية ليس مجرد قياس الكلف، وإنما كذلك لتطوير طرائق وبرامج لتخفيض كلف الموارد البشرية عن طريق إدارة النواحي الأكثر خضوعاً لرقابة وسيطرة الإدارة من تلك الكلف (Cascio,2006).

ليس من المدهش أن نرى بأن المنظمات التي تعامل موظفيها بصورة جيدة لديها نسبة منخفضة من الدوران الوظيفي مقارنةً بمعدل الانتقال بين بقية المؤسسات الأخرى. على سبيل المثال، لدى مؤسسة فنادق ريتز كارلتون نسبة دوران بأقل من (20٪) في صناعةٍ بلغ معدل دوران الموظفين فيها إلى (100٪) سنوياً. وتبلغ نسبة معدل الدوران في شركة خطوط الطيران الجنوبية الغربية في الولايات المتحدة (4.5٪) وهي أقل نسبة في شركات الطيران في العالم (العبادي وآخرون،2006). ولربما يعرف الدوران على انه أية حالة مغادرة خارج حدود المنظمة وهو تعريف تأملي واسع. وما لم يذكر ضمن هذا التعريف لدوران العاملين ينقل إلى جانب عمليات التسريح المؤقتة والتي تجربها المنظمة.

تقدر معدلات الدوران الشهرية في الولايات المتحدة مثلا بحوالي 1٪ أو 12٪ سنوياً. وأكثر الاعتقاد أن هذا الرقم يمثل الدوران المسيطر عليه من قبل المنظمة والدوران غير المسيطر عليه من قبلها. والدوران المسيطر عليه وهو طوعي من جانب العاملين بينما لا يكون الدوران غير المسيطر عليه طوعياً (بسبب التقاعد، أو الموت، أو انتقال الأزواج). وزيادة على ذلك، قد يكون الدوران وظيفي حيث

ينتج عن مغادرة العامل منفعة للمنظمة، وقد يكون الدوران ضار عندما يكون الدوران من مثل شخص ما ترغب المنظمة الاحتفاظ به.

يمثل الأفراد ذوي الأداء العالي الذين يصعب استبدالهم حالات الدوران التي تسبب في الاختلال الوظيفي (Dysfunctional Turnover)، بينما يمثل الأفراد ذوي الأداء الضعيف الذين يسهل استبدالهم حالات الدوران الوظيفية الاعتيادية (Functional Turnover). والمسألة الحاسمة هنا في تحليل دوران العمل هي ليست بإعداد العاملين المغادرة للعمل بقدر ما هي أداء وإمكانية استبدال هؤلاء المغادرون مقابل أولئك الباقون في المنظمة.

وينبغي في البداية عندما يراد تقدير كلفة دوران العاملين تحديد الكلفة الكلية لكل حالات الدوران ومن ثم تقدير النسبة المئوية لذلك المبلغ الذي يمثل الدوران المسيطر عليه ولكن ينشأ عنه اختلال وظيفي – حالات الاستقالة (Resignations) التي تمثل خسارة صافية للشركة والتي كان باستطاعة الشركة منعها. لذلك، إذا كانت كلف الدوران الإجمالية 1$ مليون و 50٪ يمكن السيطرة عليها وتمثل اختلالا وظيفياً، لكان مبلغ 500000$ هو قياس أساس الوقت (1). ولأجل تحديد صافي المكاسب المالية المرافقة للإستراتيجية المتبناة قبل الوقت (2)، ينبغي مقارنة المكسب الكلي في الوقت (2) (لنقل 700000)$ ناقصا كلفة تنفيذا الإستراتيجية لتقليل الدوران، ولنقل (500000)$ مع كلفة الدوران في الوقت (1) (500000) $. ويبلغ المكسب الصافي للشركة في هذا المثال(150000) $.

تتألف كلف الدوران الوظيفي من عدة عناصر، بعضها تمّ إثباتها، والبعض الأخر من الصعب قياسه. أن الكلف مغادرة الموظف في أي وقت هي تكاليف مكلفة. ومن بين هذه الكلف هي (العبادي وآخرين،2006):

أ- **خسارة أو فقدان المعرفة** (Loss of Knowledge): عندما يغادر الموظفون المؤسسة، فأنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات.

وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكذلك، معرفة الزبائن. وأيضاً تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين، والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة.

ب- **خسارة أو فقدان المخرجات** (Loss of Output): عندما يغادر الموظف ولم يتم شغل منصبه حالياً، فان ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل عندما يكون المنصب فارغاً. ففي اقتصاد قوي ذا بطالة منخفضة / كما حدث في الولايات المتحدة خلال نهاية سنة (1990)، يكون انتظار الوقت كبير جداً. مثلاً، إذا كانت نسبة مبيعات الشركة السنوية تبلغ (300.000$) لكل موظف، لذا فان المنصب الذي بقيّ فارغاً لمدة ثلاثة أشهر يُكلف المؤسسة مبلغ (75.000$) من الإيرادات.

ت- **كلف الاستعارة أو الاستئجار** Hiring Costs : تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار. وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار. وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم. حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير. أن التكاليف المرتبطة بالموظف غير المنتج في الستة الأشهر الأولى هي (25٪) أو 36.625$ (Fitz,1997).

ث- **عملية استخدام موظف آخر** (The Hiring Process): أن الخطوة الأولى لتقليل عملية الدوران الوظيفي هي تبني عملية استئجار فعالة لأفراد لا يتمتعون بالمميزات المطلوبة والمهارات الضرورية من أجل النجاح. مثلاً، وكما ذكرنا أعلاه، في مجال الفندقة والذي يعتبر مجال مزدهر لعملية الدوران الوظيفي بمعدل (100٪) سنوياً، من كلٍ من شركة ريتز كارلتون

وفندق الفصول الأربعة (Four Seasons) تتراوح نسبة انتقـال المـوظفين فيهـا بأقل من (20٪).

يتضمن نموذج كلفة الدوران ثلاثة انواع من الكلف هي: كلف الانفصال، كلف الاستبدال، وكلف التدريب (Cascio,2006: 55):

أ- كلف الانفصال: وتتمثل بـــكلف :

- مقابلة الخروج: تتضمن كلفة وقت الشخص المقابل وكلفة إنهاء وقت العامل.
- الوظائف الإدارية المرتبطة بالإنهاء: مثل إزالة أسمـاء العـاملين مـن سـجلات الرواتب، وإنهاء المزايا، وتسليم معدات الشركة.
- الأجور المدفوعة عند الانفصال عن المنظمة ،إذا كان ذلك مطبقا لديها.
- تزايد كلفة البطالة: مثل دفع المكافأن المتراكمة والفوائد الصحية الكثيرة.

ب-**كلف الاستبدال**: وتتمثل بــكلف :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- الوظائف الإدارية التي تسبق الاستخدام أو التوظيف كقبول الطلبات أو تدقيق الخلفيات المتقدمين.
- مقابلة أو ربما مجموعة مقابلات خاصة بمرحلة الدخول إلى المنظمة.
- اختيار إجراءات التقويم بأنواعها.
- الاجتماعات المنعقدة مع الملاك الحالي العامل في المنظمة أن كان هذا الأسلوب معتمدا في تحديد ما إذا كان الاستبدال للعاملين الذين تركوا المنظمـة مطلوبـاً، ولإعادة تفحص التحليل الوظيفي والمواصفات الوظيفة ولجمع المعلومات عن المرشحين وللوصول إلى قرارات التأجير النهائية.

- مصاريف الترحال والتنقل كالمبالغ المنفقة للترحال لجميع المتقدمين ومصاريف الترحال والتنقل لجميع حالات التأجير الجديدة .

- حساب المعلومات ونشرها بعد مرحلة التوظيف كالنشاطات المرافقة للتعامل مع العاملين الجدد.

- الاختبارات الطبية داخل المنظمة أو خارجها إذ ا كانت معمول فيها.

ت-**كلف التدريب**: يتكون هذا المكون من ثلاثة عناصر كلفوية هي :

- كلفة المطبوعات أو المنشورات المعلوماتية (Informational Literature) مثل أدلة العاملين.

- اجور التدريس وفقا لبرامج التدريب الرسمية.

- اجور التدريس عن طريق تخصيص الوظائف للعاملين بمعنى التدريب في موقع العمل، ويمثل مجموع هذه الكلف الثلاثة كلف التدريب لبدلاء الذين غادروا العمل في الشركة.

وهنا ينبغي ملاحظة نقطتان مهمتان :

- **الأولى**: ما إذا كان هناك برنامج توجيه رسمي، إذ ينبغي تضمين عنصر الكلفة الأول (المطبوعات المعلوماتية) كلفة الشخص الواحد المرافقة لاستبدال أولئك الذين تركوا المنظمة. وينبغي لهذه الكلفة أن تعكس الكلفة المستنفذة للشخص الواحد الخاصة بتطوير المطبوعات المالية وليس توزيعها فقط. ولا يتم تضمين الكلفة الكلية لبرنامج التوجيه ما لم يكن بالإمكان أعزاء كامل الكلف إلى دوران العمل.

- **الثانية**: تمثل الكلف الرئيسة المرافقة لدوران العامل، وهي انخفاض في الإنتاجية أثناء فترة التعلم، والتي لا يتم تضمينها في كلف تدريس برامج التدريب الرسمية والتدريس عن طريق تخصيص الوظائف.

ثامنا: الكلفة الكلية لدوران العمل وتأثير كلفة نشاط التدريب

يمثل مجموع الكلف الثلاث (الانفصال، والاستبدال، والتدريب) الكلفة الكلية لدوران العامل خلال مدة محددة من الزمن. ومما يذكر أن الغرض من قياس كلفة الدوران هو تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. فحالما يتم معرفة كلفة الدوران، يكون للمدراء أساس سليم للاختيار بين كلف الدوران الحالية وتكوين نوع ما من أنواع استراتيجيات تخفيض معدلات الدوران. ولربما تتضمن بعض الأفعال مثل تعيين شخص وظيفته المساعدة في بناء ثقافة ساندة والالتزام من قبل العاملين، وتوفير عروض وظيفية حقيقية، وإجراء ومتابعة مسوحات العاملين، واستحداث نظم مكافأة على أساس الجدارة بغية الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء العالي.

لنتناول اثر إستراتيجية بسيطة غير مالية في تحسين عملية الاحتفاظ بالعاملين ذوي الانجاز العالي. اذ أدرك المدراء في (Nations Bank) أن معدل الدوران الطوعي بين العاملين في المكاتب الفرعية كان أعلى بكثير مما كان عليه بالنسبة للعاملين في أرجاء المصرف الأخرى. وبعد تكوين برنامج اتصال فردي أي من فرد لآخر، استطاع المصرف من تقليل الدوران الطوعي بنسبة 25٪. كيف؟ عن طريق امتلاك مدراء خطوط يأتون في خارج أوقات العمل (مثلاً منذ الواحدة صباحاً) لأجل مقابلة العاملين في الوجبة الليلية وتوضيح المزايا التي لا يعلم بها العاملون وبصورة مفضلة. لقد درب المدراء على الاتصال بالعاملين بأسلوب قائم على أساس حل المشكلات. ويقوم المصرف بدفع أجور لهؤلاء المدراء نظير جهودهم (Cascio,2006: 57).

ولنفكـر في الكلفـة الكليـة للـدوران، فهـي لا تـشتمل علـى كلـف الانفـصال والاستبدال فقط، وإنما فقدان العامل الحالي يقود إلى تخفيض إنتاجية العامل الجديد أثناء تعلمه، والوقت المستغرق من قبل زملاءه في التوجيه الذي يحتاجه. وبالتـالي فان التأثير الكلي لهذه العوامل مجتمعة يكلف ببساطة(150٪) أو أكثر من راتـب الشخص المغادر للعمل.

ومن الواضح أن هناك فرصاً في هذا المجال بالنسبة للمدراء في تحقيق مـساهمات كبيرة لمنظماتهم بين العاملين الذين يبحثون عن فرص النمو الشخـصي، والتطـور المهـني في تـوفير التـدريب الـلازم لهـؤلاء، لان نـسبة العـاملين الـذين يقولـون أن شركاتهم توفر لهم تدريبا ضعيفاً الأمـر الـذي يـدعوهم إلى تـرك العمـل تبلـغ في الواقع 41٪ سـنوياً مقابـل 12٪ فقـط يـضعون فـرص التـدريب الـتي توفرهـا شركاتهم ويقدرونها على أنها فرصاً ممتازة. ويعد التدريب في بعض الشركات مثل (Hewlett – Packard , IBM , And Edward Jones & Company) مكونـا مهمـا للإستراتيجية التنافسية في كل شركة منها. (Torrington & El-Tawy: 2008)

تتجلى المهمة الأساسية للتقويم في الحساب، بمعنى حساب عدد العملاء، وعدد الأخطاء، والأموال، وساعات العمل وهكذا. وأكثـر تلـك المهـام صـعوبة هـي في تحديد الأشياء التي ينبغي حسابها وتطوير الطرائـق الروتينيـة في حـسابها. وينبغـي على المدراء حساب الأشياء التي توفر التغذية العكسية ذات النفـع الأكـبر. ويقـوم المدراء بتقويم نتائج التدريب لتحديد ما إذا كانت تـستحق الكلفـة المنفقـة عليهـا. وتقويم التدريب من الناحية المالية ليس سهلاً، ولكـن تكنولوجيـا التقـويم متاحـة ومهيأة بشكل جيد. وتشير الأدلة إلى أن المدراء يفـضلون تلقـي المعلومـات حـول النتائج المالية لبرامج التدريب وليس مجرد معلومـات وصـفية وبغـض النظـر عـن التأثير الكلي لهذه البرامج (منخفض، أو متوسط، أو عالي). ويمكن إن توجه هـذه

المعلومات بنوعين من الحالات: الأولى تتاح فيها المقاييس غير المباشرة للنتائج النقدية (Cascio,2006).

1- المقاييس غير المباشرة لنتائج التدريب

تعد هذه المقاييس الأكثر شيوعاً مقترنة بالمقاييس المباشرة. إذ تسجل العديد من دراسات نتائج التدريب تحسينات في الأداء الوظيفي أو انخفاض في عدد الأخطاء، والعوادم، والسكراب. والقلة القليلة من الدراسات سجلت نتائج تدريب مباشرة في ضوء القيم النقدية المدخرة أو المكتسبة. وغالباً ما يمكن تحويل المقاييس غير المباشرة إلى تقديرات لتأثير التدريب من الناحية النقدية، وعلى آية حال يجري ذلك من خلال استخدام أسلوب يعرف بتحليل المنفعة. وعلى الرغم من أن التفاصيل الفنية لهذه الطريقة خارج مجال هذا البحث، إلا أن الآتي خلاصة لأحدى الدراسات: عملت أحدى الشركات الأمريكية الكبيرة متعددة الجنسيات دراسة استمرت أربعة سنوات لتأثير ومنفعة وظائفها الإدارية ووظائف التدريب الفني على المبيعات فيها. وكانت هذه الدراسة جديرة وذات قيمة لأنها تبنت مدخلا للتركيز الاستراتيجي من خلال مقارنة منافع أنواع مختلفة من التدريب بغية مساعدة متخذي القرار على تخصيص موازنات للتدريب وتحديد أنواع العاملين المزمع تدريبهم (Tollington & El-Tawy, 2010: 35)

2- تقويم برامج التدريب

انتخبت عينة متكونة من 18 دورة عالية الكلفة وذات استخدام مكثف للبرامج اعتمادا على توصية أقسام التدريب في المنظمة وفروعها. ولقد عرفت دورات التدريب الإداري على أنها مناهج صممت للأفراد ذوي الواجبات الإدارية أو واجبات الإشراف. وعرفت دورات المبيعات على أنها برامج مصممة لتعزيز أداء ممثلي المبيعات من خلال التأثير في الأداء البيعي أو دعم مبيعات الشركة. أما دورات التدريب الفني (رقابة القدرة على تولي المخاطرة والإدارة

الداخلية للوقت)، فقد عرفت على أنها دورات لم تصمم بصورة محددة لأفراد البيع أو الأفراد المشرفين .

تاسعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- أن الغرض من حساب كلف الموارد البشرية، ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية، بدلاً من التعامل منه كعنصر سلبي (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه.

2- أن معلومات حول كلف الموارد البشرية، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على كلف (محاسبة) رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به .

3- وبغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالموارد البشرية تم تبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك التي لا تعمل على قياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، وإنما تعمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم كالتغيب أو الخروج من العمل . إن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كل من الكلف المباشرة وغير المباشرة . والهدف هنا على أية حال لا يكمن في قياس هذه الكلف، وإنما تقليلها كذلك من خلال تكريس الموارد لمعرفة عرض هذا الفصل طرائق تقدير كلفة السلوك في خمسة مجالات رئيسة من المجالات المرتبطة بسلوكيات العاملين، وهي مواقف العاملين، والتغيب والدوران وبرامج الحياة الوظيفية والتدريب والتطوير.

مصادر الفصل الخامس عشر

1- يمثل هذا الفصل جزءا منه بحثا منشورا مشتركا لـــ سعد العنزي، وعلي العابدي، كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية/ جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، 2011. وقد أعتمد على المصادر المبينة في ادناه:

2- حمادة، رشا، (2002)، (القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

3- سلمان، قيس حمد، (2005)، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء، اطروحة دكتوراه بادارة الاعمال غير منشورة – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

4- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

5- العنزي، سعد علي حمود، (2010)، علم التمويل السلوكي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، العدد 16 لسنة 2010.

6- العنزي، سعد، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد (25)، بغداد، 2001

7- العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علي، (2009)، رأس المال الفكري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

8- فتوح، إبراهيم، (2000)، مشكلات الاعتراف والقياس عن الموارد البشرية، مجلة أربد العلمية، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة أربد الأهلية، عمان، المجلد الثاني، ص: 24.

9- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (1999)، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن،285.

10- تشارلز، هورنجرن،(2009)، محاسبة التكاليف مدخل إداري، ترجمة أحمد حجاج، دار المريخ، الرياض.

11- ASB (1999), Revised Financial Reporting Exposure Draft: Statement of Principles for Financial.

12- Ballot, G., Fakhfakh, F. and Taymaz, E. (2006), "Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?", British Journal of Industrial Relations, Vol. 44 No. 3, pp. 473-5.

13- Bontis, N., (1999), "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", International Journal of Technology Management, Vol. 18 Nos 5/6/7/8, pp. 433-462.

14- Cascio, "Managing Human Resources-productivity, Quality of Work Life, Profits", Mc Graw. Hill International Edition, 2006.

15- Daft,, R.L., (2003), "Organization: theory & Design", 7th ed., South Western, Ohio, P: 408.

16- El-Tawy, N. and Tollington, T. (2008), "The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/marketing interface", Journal of Marketing Management, Vol. 24 Nos 7-8, pp. 711-31.

17- Flamholtz, E.G., Bullen, M.L. and Hua, W. (2002), "Human resource accounting: a historical prospective and future implications", Management Decision, Vol. 40 No. 10, pp. 947-54.

18- IASB (2001), "Framework for the preparation and presentation of financial statements" International Financial Reporting Standards, International Accounting Standards Board, April.

19- J. Fitz – Enz. "It's Costly to Lose Good Employees," Workforce, August 1997, p: 50.

20- Kirkpatrick, D.L. (2004), The ASTD Handbook of Training Design and Delivery, McGraw-Hill, New York, NY.

21- Scott Myers and Vincent S. Fiowers, A: Framework for measuring Haman Assets. California Management Review , Summer 1974.

22- Pekin Ogan: A Human Resource Value Model and Its Operationalization in a CPA Firm . Doctoral Dissertation, University of North California 1974 Reporting, Accounting Standards Board, London, pp. 1-108..

23- Sherman, Howard & Ron Schultz "Open Boundaries" Creating Business Innovation Through Complexity Reading, Mass Perseas Books, 1998. P: 170.

24- Torrington, T. . and El-Tawy, N. . (2010), Exploring the HRM/accounting interface on human assets The case for artefact-based asset recognition criteria, Journal of Human Resource Costing & Accounting . Vol. 14 No. 1, 2010.

الفصل السادس عشر
تحديات البيئة الخارجية وأخطاء الإدارة

الفصل السادس عشر

تحديات البيئة الخارجية وأخطاء الإدارة

▪ تمهيد

تخلى (Haward Schultz) في عام (2009) عن منصبه كمدير تنفيذي أعلى لشركة (Starbucks Coffee)، وهي اشهر سلسلة محلات لصناعة وبيع القهوة في العالم، والتي كانت تنمو بخطى ثابتة في ذلك الوقت، واصبح رئيسا لمجلس الإدارة أيضا. وبعد مضي ثماني سنوات اخذت الشركة تعاني من حالة اقتصادية صعبة نتيجة خلل في الاستراتيجية الكلية للشركة. ومما اضطر (Schultz) بعدها إلى العودة إلى مقعد المدير التنفيذي الاعلى للشركة من جديد. كانت مدة رئاسته السابقة للشركة تنبئ بازدهار الشركة، اما في الوقت الحاضر، فأنه يواجه مهمة صعبة وهي " ان يقود الشركة التي اسسها إلى الاتجاه الصحيح".

لقد كان لدى (Schultz) رؤية واضحة عن النجاح في تأسيس الشركة، ولكنها أي الشركة وقعت في مأزق، مما جعله يعود إلى كرسي القيادة، قبل سنتين في محاولة لانقاذ الشركة. فلقد كانت فترة السنتين الماضيتين نقطة تحول بالنسبة للشركة وله شخصيا ايضا. إذ عندما عاد في شهر كانون الثاني 2008 وجد الامور اسوأ بكثير مما كان يتوقع. فلقد كانت القرارات المتخذة صعبة للغاية، وينبغي الاعتراف بصراحة ان الإدارة هي المسؤولة عن الفشل الذي الحق الضرر ب (180000) من موظفي الشركة وأسرهم. وعلى الرغم من أن (Schultz) لم يكن المدير التنفيذي المسؤول في تلك المدة، الا انه لم يعفى من المسؤولية، ولا بد أن يتابع الموقف بشكل افضل. وفي ضوء هذه المواقف العملية في ادارة منظمات الاعمال يسعى الفصل الحالي الى توضيح ومناقشة الآتي:

- مناقشة مدى كون الإدارة هي المسؤولة عن الأخطاء التي تقع بها الشركات الكبرى، وماذا يشكل الاعتراف بالخطأ، وكيفية أزاحة العبء الثقيل لآثاره عن كاهل الشركة.
- تأثير أغفال الأزمات الناشئة عن المنافسة الحقيقية في البيئة الخارجية، وتحديد ماهية المعضلات التي تواجه الشركات من جراء تحديات البيئة الخارجية للاعمال.
- كيفية اعادة الامور إلى النصاب الطبيعي وصياغة رؤية واستراتيجية قوية لخلق الحماس والمثابرة.
- تحديد أساليب ادامة مبادئ وقيم اصحاب المصالح، وكيفية تشغيل أساليب جديدة لنمو الشركة في عالم الأعمال الهائج.

أولا: مسؤولية المدراء عن الأخطاء المرتكبة

يعد المدير التنفيذي الأعلى مسؤولا مسؤولية كاملة عن أخطائه، وأخطاء غيره في الشركة، وينبغي ان يعترف امام نفسه أولا، وامام كل العاملين بأنه يتحمل مسؤولية كل الاخطاء التي ترتكب. ومثل هذا الاعتراف يعد نقطة تحول حاسمة في أزاحة العبء الثقيل عن كاهله وكاهل الآخرين من المدراء والعاملين. ويقول (Schultz) أنه لسبب ما كانت شركتنا، مضرب الامثال للتبذير، فقد قال البعض انه من الغباء شراء القهوة من محلاتنا، وقامت شركة ماكدونالد بوضع ملصقات في محلاتها. ويضيف بالقول أنه من الغباء دفع اربعة دولارات ثمنا لقدح قهوة. كما ان ارتفاع سعر البنزين ليصل إلى خمسة دولارات للغالون في بعض الاماكن فضلا عن الازمة الاقتصادية العامة التي كان لها تأثيرا كبيرا على القوة الشرائية للمستهلك. وبعد ان كانت محلات الشركة تعج بالزبائن في عطلة نهاية الاسبوع، كانت هناك الكثير من الايام التي لا تغطي المبيعات نفقات المحلات والعاملين، في حين كانت المبيعات سابقا تفوق النفقات باكثر من ثلاث اضعاف.

لم تتعامل الشركة مع المازق بشكل صحيح، فقد كانت الخبرة تنقصها. إذ امضى (Schultz) وقتا ليس بالقصير محاولا الاتصال باشخاص يفوقونه علما وذكاءا، ولديهم خبرة إدارة اعمال ضخمة ذات ماركات تجارية عالمية، وكلما كان يتصل بأحدهم فيصاب بصدمة، لانه كان يجسد الشركة، ويسعى أن يتعلم الدروس منها، فالكل وقت الازمة العالمية كانوا يواجهون نفش المشكلات، ولايملكون اي فكرة للتغلب عليها. وما زاد على ذلك ان الشركة اصبحت فجأة نواجه منافسة حقيقية. وقبل ذلك لم يكن هناك من ينافس الشركة في مجال بيع القهوة، مما قد أصيبت بالغرور الذي تسبب بأغفال توقع تأثير الازمة. فلقد ادركت بعض الشركات الكبيرة اهمية مجال عمل شركة (Starbucks Coffee)، وما تحققه من ارباح.

1- هنالك قائمة طويلة من المنافسين، مثل: شركتي ماكدونالد و دانكن دوناتس اللتان كانتا على استعداد لعمل اي شئ لجذب زبائن شركة (Starbucks Coffee)، فقد قامتا بتقديم قهوة مجانية و توزيع كوبونات باسعار زهيدة ....الخ.

2- هنالك شركات قلدت محلات ستارباكس من اصحاب محلات القهوة الصغيرة التي تحظى بدعم سكان المنطقة المحليين. وبذلك حشرت شركة (Starbucks Coffee) في وسط زحام كل هؤلاء، وفي موقع لم تكن ترغب ان تكون فيه.

3- وفي نفس الوقت، تعرضت لشركة (Starbucks Coffee) لمضايقات وسائل الأعلام. فقد بدت الشركة هدفا سهلا لبعض وسائل الاعلام الاجتماعية، إذ بدأت انتقاداتها وتسئ إلى سمعتها، مما اثر سلبا على ثقة الزبائن والموظفين في الشركة. ويقول (Schultz) حدث ان استيقظت من نومي في احد الايام، وذهبت إلى مكتبي لأجد ما بين (75-100) رسالة بريد الكتروني، وسيل من المكالمات الهاتفية، تستفسر عن مشكلة معينة لم اكن قد سمعت بها من قبل،

كانت بدايتها قصة مثيرة نشرت في صحيفة (The Sun) في لندن، وهي ان محلات (Starbucks Coffee)، تقوم بتبذير وتبديد الماء الصالح للشرب. وقد اطلقوا اسما على هذه القصة وهو (Dipper Well) ومعناه البئر العميق. كما تلقيت اتصالا هاتفيا من احد الصحفيين يطلب مني تعليقا عما يسمى بالبئر العميق، وعندما اجبته (ليس لدي اي فكرة عن ماذا تتحدث)، وقال سيد (Schultz) اقترح عليك ان تذهب إلى موقع كوكل الالكتروني، لتحصل على معلومات عن (Starbucks Coffee). وفعلا قرأت على الموقع ان طرقنا المتبعة في تنظيف وتعقيم الاجهزة والمعدات، تؤدي إلى تبذير ملايين الغالونات من المياة الصالحة للشرب وتذهب إلى البالوعات.

4- بالتأكيد فقد صار لدى الشركة عن هذا التقرير تصورا، قد يكون مبالغ فيه بشكل كبير، ولكن لتحاول بايجاد حلول تساعد على استهلاك كميات اقل من المياه. وفجأة اصبحت الشركة هدفا لاحدى المنظمات المعنية بالمحافظة على المصادر الطبيعية للبيئة. ففي هذه الحالة ادركت الإدارة انها تواجه مشكلة حقيقية ولا بد أن تتعلم من ان العالم يتغير.

5- نقطة ضعف الشركة، كما تعترف به الإدارة هو رد الفعل غير المناسب اتجاه تهديدات البيئة، وخصوصا ضعف أجادة فن وقواعد التعامل مع الصحافة.

ثانيا: الأسوء مما تواجهه المنظمة من معضلات

1- أن التحدي الاكبر للشركة هو في كيفية الحفاظ وتعزيز اثمن ماتمتلكه من القيم والتقاليد والمبادئ وتعميق ثقة العاملين بها. فالتقارير والمقالات كانت قاسية للغاية في حينها، ومنها:

- مقولة "لا تعط كافايين لغوريللا ضخمة وزنها (800) باون لأنها ستدمر كل شيء حولها نتيجة تأثير المادة المنبهة"؛

- أيام (Starbucks Coffee)، اصبحت معدودة ؛
- ستقضي ماكدونالد على ستارباكس بالتأكيد؛
- كيف يمكن لمجلس إدارة ستارباكس، اعادة شولتز كرئيس تنفيذي اعلى بعد ان تسبب بكل هذه الازمات ؟ .

2- وجود أعتقاد خاطئ لدى مجموعة من الاداريين في الشركة انهم اكبر من ان يقهروا: هنالك مئات الشركات العامة والمتميزة في نفس الوقت في مجال تخصصها، ولكن المهم هو كيف تكبر، وتضل صغيرا في نفس الوقت؟ وهل تستطيع ان تحافظ على المودة والالفة بين الشركة من جهة، وبين الزبائن والموظفين من جهة اخرى. فلقد كان لدى الشركة قدرا من الفهم والوعي لطبيعة عملها، ولطبيعة زبائنها كذلك، وان تسعى للنجاح، وتبذل اقصى جهودها للوفاء بتوقعات موظفيها وزبائها.

3- تبدأ كل شركة صغيرة، وبمرور الوقت قد يكون من الصعب عليها الحفاظ على طابعها، عند محاولتها للتوسع؟ فقد كان على (Starbucks Coffee) ان تهزم كل محلات بيع القهوة الصغيرة والسيطرة على السوق كماركة تجارية وسلسلة محلات. ولكن ذلك يتطلب الكثير من المال، وبالتالي نتحول إلى شركة كبيرة عامة على حساب النوعية. وكان هذا الخيار البسيط اقتصاديا، من السهل ان يوافق المساهمون عليه، ولكن ذلك سيكون على حساب سمعة الشركة. فلا يمكن الخروج من ازمة باتخاذ الطريق الخطأ، الا إذا كانت الإدارة صادقة مع نفسها. وكما أكد (Schultz) أنه قال لي احدهم يوما ما " انكم تقومون بتحميص (400) مليون باون من حبوب القهوة سنويا، فاذا قللتم بنسبة (5٪) لن يستطيع احد ان يميز الفرق، وهذا قد يوفر لكم بضع مئات الملايين من الدولارات" كان جوابي له: لن نفعل ذلك ابدا.

ثالثا: كيفية اعادة الأمور إلى الوضع الطبيعي

1- اتخذ (Schultz) العديد من القرارات مستفيدا من خبرته السابقة، التي كان من الصعب على اي مدير تنفيذي جديد ان يتخذها، مثلا عندما قام بأغلاق المحلات لمدة ثلاث ساعات ونصف لغرض تدريب الموظفين، حينها تساءل البعض عما يكلف ذلك. وقد تلقت الشركة اتصالات هاتفية من بعض المساهمين يقولون لـ (Schultz) "هل أصيب بالجنون ؟" والاجابة كانت " نحن نفعل ما نراه صحيحا، واننا ندرب موظفينا، لأننا نسينا ما يجب ان نمثله، ونسعى له وهو التزامنا بنوعية الخدمة التي نقدمها".

2- قرر (Schultz) متحديا نصيحة الكثيرين، بسبب الكلفة الباهضة بدعوة مدراء (10000) محل من محلات الشركة إلى مدينة "نيو أورليانز" (وهي اكثر المدن تضررا من اعصار كاترينا في تلك السنة) لحضور مؤتمر. وادرك انه إذا استطاع تذكير موظفيه بالقيم والطابع المميز للشركة، فيمكنه عندئذ احداث التغيير المطلوب. فلقد كان المؤتمر هدفه اعطاء صورة حقيقية لكل مدراء المحلات ومشاركتهم الشركة ذلك الوضع الحرج لها، وجعلهم يفهمون دور كل واحد منهم، واهمية تعاملهم مع الزبائن. ولقد بدأ المؤتمر يركز على اهمية تقديم خدمات عامة أنطلاقا من المسؤولية الاجتماعية للشركة. فقامت بتوفير خدمات اجتماعية لأكبر احياء مدينة "نيو أورليانز"، وعملت ما مجموعه (54000) ساعة، وانفق اكثر من مليون دولار في مشاريع محلية، مثل: طلاء المباني، وتنظيف وتزيين الحدائق، وبناء اماكن للعب الاطفال، وترميم بعض المنازل المهدمة تنيجة الاعصار في اكثر الاماكن تضررا.

3- ان فعل الشركة هذا في "نيو أورليانز" قد مكنها من استرجاع مكانتها لدى الناس بسهولة. فلقد رآى الناس ان الأمر حقيقي، وكانت الشركة صادقة في جهودها. وهذا هو سر القيادة الناجحة. أن اي مدير تنفيذي آخر (يمر بأزمة

مالية خانقة)، سيقوم بتقليص النفقات إلى اقصى حد، لكنه لم يفعل ذلك. إذ صحيح جرى تقليص حوالي (581) مليون دولار، ولكن ذلك التقليص كان من نفقات الشركة، وتلافي التبذير في كافة المجالات، وبما لا يؤثر على زبائن الشركة. والدليل على ذلك ان مستوى رضا الزبائن عن الشركة، قد أخذ بالارتفاع بشكل ملحوظ، ولقد وضعت الشركة في ذهن قادتها الأستثمار في الموارد البشرية، وابتكار طرق جديدة، ومراعاة تطبيق القيم التي تؤمن بها الشركة .

4- كانت مدة رئاسة (Schultz) لمجلس الإدارة في السنتين الماضيتين في غاية الصعوبة، حيث كان وحيدا، وتحت ضغوط كبيرة، ولا يمكن لشخص واحد مثل (Schultz) ان يحول مسار شركة كبرى، بما فيها من مبادئ اساسية، ويستطيع ان ينجح، ويعيدها مكانتها بين الزبائن. وكما يقول (Schultz) "بالتاكيد هذا ليس ما حصل، فقد كانت الوصفة السحرية لنجاحنا هو اداءنا، إذ كان علينا ان نحسنه بشكل متواصل، واذا اخفقنا في اداءنا، ذلك يعني اما: اننا نتبع استراتيجية خاطئة، أو أننا لا نستحق ان نكون في بيئة الأعمال". واعتقد أن الشركة اثبتت صحة استراتيجيتها، والتوافق بين تحقيق الربح، وكونها شركة ذات مسؤولية خيرية تشارك الناس في أوقاتهم العصيبة. وهنا ضربت الشركة مثلا للجميع عن الإدارة المستندة للمبادئ .

5- شركة (Starbucks Coffee) تدفع ما يقارب (300) مليون دولار سنويا كتأمين صحي بتوفيره لكل الموظفين الذين يعملون 20 ساعة، فما فوق اسبوعيا. ولقد أقترح علة المدير التنفيذي الغاء التأمين الصحي، لكن (Schultz) لم يستجب. إذ يقول في هذا الصدد "لقد تلقيت اتصالا من رئيس مؤسسة كبرى مساهمة في شركتنا، قال لي اننا بحاجة ملحة لألغاء التأمين الصحي في هذا الوقت، ونتيجة للازمة الاقتصادية العامة فلن تتعرض للانتقاد"

وكان جوابي "يمكنني ان أوفر مبلغ(300) مليون دولار بوسائل اخرى، ولكننا إذا الغينا التأمين الصحي، فأننا سنقضي حتما على الشركة، وسنقضي على كل ما نؤمن به ونسعى له". فما تؤمن به الشركة، وتسعى له، ليس مجرد الربح المادي، ولكنه المحافظة على الامانة والمبادئ التي أسست لها على مدار (39) عام.

رابعا: أدامة مبادئ وقيم أصحاب المصالح

1- لا يمكن ان تستمر الشركة في أدامة مبادئ المساهمين، بدون خلق وابتكار مبادئ للعاملين أنفسهم، وكذلك للزبائن الذين تخدمهم. وجوهر الموضوع أن الشركة تعتمد على الناس في استمراريتها، ولا يمكن ان تجد شركة اخرى تحرص على طريقة تعاملها مع الناس كما في(Starbucks Coffee)، كما يقول (Schultz). فلم تبنى الِشركة بواسطة الحملات الدعائية والتسويقية، بل تبنى بالخبرة التي جعلت كل العاملين فيها يحترمون الصدرية الخضراء التي يرتديها العاملون، ويحترمون الشركة التي يعملون فيها.

2- هناك عدة طرق للتبليغ بالاخبار السيئة ومثلها وجها لوجه وبدون مجاملات. فقد عقد (Schultz) المؤتمر العام لكل فروع ومحلات الشركة، وجرى مصارحة الجميع خبر اضطرار الإدارة إلى اقفال بعض المحلات والاستغناء عن العاملين فيها. وكان النقاش مفتوحا، وهذا القول لــ (Schultz)،" لقد هاجمني بعضهم، لكنني اجبت عن كل الاسئلة، واعتذرت عن اتخاذنا لهذه القرارات التي ستؤثر حتما على الثقة التي عملنا جاهدين لبناءها لسنوات عديدة". كما حاولت اخبارهم ان تلك القرارات كان لا بد منها لانقاذ الشركة، وندرك بدورنا ان هنالك بعض الخسائر، واعربت لهم عن مدى اسفي على العاملين الذين سيتركوننا. ففي المواقف والملمات الصعبة يجب ان يكون القادة صادقين، ولا يمكن اللجوء إلى المناورة والاختفاء والتخوف من الآخرين. وفي مثل هذه

المواقف يجب على المدير التنفيذي الأعلى ان يبدي قدرا من الشفافية والامانة والصدق والتواضع، ومحاولة زرع الثقة عند الآخرين وعدم التعامل مع الموقف بتعال .

3- أن العيش في المجتمعات المادية يفتقد للحس الأنساني، يدعو الادارات العليا الوصول إلى قلوب الناس والتعرف على اهتماماتهم،وليس اموالهم فقط. فيقول (Schultz) "صحيح انه من أولويات شركتنا، هو جودة القهوة التي نبيعها، ولكن الاهم من ذلك هو العلاقة التي نبنيها مع الزبائن وجعلهم يحسون بأهميتهم، واعطاء حقهم من الاحترام والتقدير. ففي سبيل المثال ان سمعة شركة (Starbucks Coffee)، كانت سباقة في عرض منتجاتها، كمشروب" الفرابتشينو" (قهوة مثلجة) في علب على رفوف الاسواق التجارية، لانها تريد أن توصل زبائنها إلى مراحل متقدمة من الثقة بالماركة التجارية لها. فقد ادركت الشركة ان الطريقة الوحيدة لنجاحها وضمان استمرار ازدهارها، هو اهتمامها بكل كوب من القهوة، وكل زبون مهما كان.

4- الحدس أتجاه الاخطاء، وأتخاذ الطريق السهل والاقل وعورة في التعامل معها. فيقول (Schultz) مثلا واجهتنا انتقادات كثيرة، فعندما طرحنا اكياس القهوة السريعة التحضير للبيع، فأعتقد البعض ان ذلك نتيجة حالة من اليأس تمر بها الشركة وان هذا سيضر بأسم الشركة، وتنبأ البعض انه مشروع محكوم عليه بالفشل، وليس هناك من يدفع دولارا ثمنا لكوب واحد من القهوة السريعة التحضير. ولكني كنت اعتقد ان ذلك سيحقق ربحا كبيرا للشركة، وسينظر الناس الينا بأعجاب. وفعلا فاقت مبيعات القهوة السريعة التحضير كل التوقعات في كل الاسواق، وبسببها استطاعت (Schultz) توسيع نطاق عملها، وكسب اسواق جديدة، وتوقع تحقي ارقباحا هائلة في السنوات القادمة.

خامسا: صياغة رؤية استراتيجية لخلق الحماس الجماعي

1- ليس هناك فرقا بين شركة تكنولوجيا أو شركة قهوة، ولتكون الشركة مميزة ومختلفة عن غيرها، إذ يجب ان تسعى باستمرار لخلق وابتكار مشاعر الحماس والمثابرة. فالابتكار ليس من اجل الابتكار، كيفما كان، بل يجب ان يكون ابتكارا له صلة بنوع عمل الشركة وله فائدة ايضا. وقد رأيت ان اي ابتكار في شركتنا يجب ان يرتبط بالتقاليد الاجتماعية، وهذا القول لـ (Schultz)، ولتحقيق ذلك قمنا بألغاء امورا صغيرة التي لا تؤثر على العمل، لكنها تتطلب الكثير من الوقت والتفكير، وادركنا ان التقليل من هذه الامور معناه، الاكثار من الأمور الهامة. فالابتكار اصبح طريق الشركات في الحياة، ولكن يجب أخضاع كل فكرة جديدة لفحص دقيقا جدا، من حيث التساؤل هل هذا ما يريده زبائننا؟ وهل نستطيع تنفيذه؟ وهل يمكن أضافة اي جديد لارضاء زبائننا؟. وعليه ينبغي الطلب من العاملين ان يعملوا بجد طوال الوقت لمتابعة الافكار الجديدة على الدوام.

2- تختلف المقاييس والمعايير التسويقية سواء إذا كانت الشركة تريد تكوين اسم تجاري، أو بناء الاسم التجاري، أو حتى إدارة اسم تجاري كبير، إذ يجب ان يكون لدى الإدارة وعي كافي للتعامل مع وسائل الاعلام، وعدم اغفال اهميتها كوسيلة نشر معلومات عن الشركة للناس. وعندما تنقل المعلومات من الشركة إلى الناس لا بد ان تمر من خلال بروتوكول ووسائل الاعلام، لتكون لها مصداقية عند الناس. ويقع على الشركة أغتنام اي فرصة تزيد الشعور بالفخر، وتمنح المستهلك الشعورا بأكتشاف شيء ما ترغب الشركة ان تشاركه مع شخص يهمها.

3- تكوين لجنة أو فريق من مجموعة اشخاص خبراء يتمتعون بالذكاء ولديهم الألمام الكامل بما يجري في العالم من تغيرات. فيقول (Schultz)، عندما أتهمنا

بتبذير الماء الصالح للشرب فكان درسا لنا، حيث قمنا واستطعنا ان نخلق ليس وسيلة، ولكن نهج ثابت لتعاملاتنا ،ولنكون سباقين في استنباط طريقة للامساك بزمام الامور، وجمع ودراسة كل ما له علاقة بنا في وسائل الاعلام الموثوقة، وقمنا بأنشاء موقع الكتروني نطلب آراء واقتراحات من الناس. وقد كان هناك فريق معارض من داخل الشركة ،اذ رفض فكرة ان نتلقى التوجيه من عامة الناس. ولكننا كنا قد بدأنا التفكير بعقلية متفتحة، وليس معنا ذلك اننا مسيرون من قبل الآخرين، ولكن معناه اننا بدأنا مرحلة الاصغاء للناس، وابتكار طريقة جديدة ولغة حوار جديدة. وكان ذلك افضل وسيلة لنكون في المقدمة، وقد صنفنا موقع التواصل الاجتماعي (Facebook)، كأفضل ماركة تجارية.

4- تغيير استراتيجية التعامل مع السوق والآخرين، فيقول (Schultz) ان النجاح الذي حققناه عام 2009، كان نتيجة مباشرة لما تلقيناه من انطباعات عبر الانترنت، كما أن تواصلنا مع العالم الخارجي، قد وفر لنا اموالا طائلة، كنا سننفقها لعمل الدعايات التجارية التي قد تثمر أو لا. وقد جاء تصنيفنا كأفضل ماركة تجارية على موقع التواصل الاجتماعي، نتيجة لما استفدناه من اتصالنا بالناس، فيفترض بالشركة أن لا تتبع في يوم ما الاساليب الدعائية التقليدية، وبدلا من أنفاق الدولارات للدعاية، فينبغي صرفها على تطوير البنايات والمحلات، لأن الأهتمام بالزبائن والالتزام بكل الوعود، هي الي تبني سمعة الماركة التجارية للشركة، وليس غيرها.

5- المحافظة على النجاح والقوة في الاستمرا والكبر لأن الشركات بحاجة إلى التواصل الأنساني والألفة. وهذه شركة (Starbucks Coffee) ما تفعله في محلاتها هو جمع الناس ومساعدتهم على التعارف. ويقول (Schultz) لقد قمت بزيارة اربع دول آسيوية في الست ايام الماضية ورأيت بمحلات شركتنا

فيها، نفس الالفة والطابع الأنساني الذي نجده في محلنا بمدينة سياتل مثلا. وحتى الناس في مختلف الدول يدخلون إلى محلاتنا للاستمتاع بشرب القهوة ، وتبادل الاحاديث. وان نجاح محلات (StarbucksCoffee) سيستمر باستمرار أدامة نفس الطابع اينما وجدت هذه المحلات. فلن يقتصر وجود (Starbucks Coffee) على القارة الامريكية الشمالية فقط، رغم تهكمات النقاد فأنها ترى مجالا هائلا للتوسع في الخارج، فهي تمتلك فقط 1٪ من سوق القهوة عالميا وتسعى للمزيد.

سادسا: أساليب جديدة في نمو الشركة

1- ينبغي أن تبتكر الشركة تركيبة فريدة من عوامل النجاح الحاسمة، مثل أمتلاك المباني الشامخة الزاهية، وتوصيل المنتجات إلى أماكن عديدة ومهمة، كالاسواق المركزية الكبرى في حالة (Starbucks Coffee)، ومثالها مشروب الفراباتشينو (القهوة المثلجة) الذي حقق ربحا تجاوز 2 بليون دولار سنويا. وعندما تكون هنالك سلسلة محلات تابعة لماركة تجارية معينة يكون بيع منتجاتها مقتصرا على محلاتهم، ولكن هذه الشركة سلكت طريقا مختلفا مستخدمة قيمة وطابع الماركة التجارية، والترويج لها بأساليب عديدة. وكذلك القهوة السريعة التحضير (VIA) تجدها في(30000) محلا مختلفا، يقدر سوق بيع القهوة السريعة التحضير حول العالم بحوالي (23) بليون دولار سنويا.

2- الانتشار عالميا والانتقال إلى الدول كثيفة السكان مثل الصين، إذ قامت (Starbucks Coffee) بفتح الآف المحلات فيها. فالشعب الصيني يشرب هذه القهوة، ويذهبون إلى المحلات، وكأنها جزء من بيوتهم ومكاتبهم. والصين بلد معقد جدا، من الصعب بناء اسم لماركة تجارية فيه، بدون ان تكون المخاطرة بالخسارة كبيرة، وهنالك تحديات وتهديدات كثيرة. وتسعى الكثير من الشركات الكبرى للحصول على نصيب من السوق الصيني، إذ قد ينجح

بعضهم، لكن سيحظى الاغلبية بالخسارة، وهم من الذين لم يتقنوا اللعبة جيدا.والقول إلى (Schultz) نحن سنلعبها جيدا، وسنكون متفهمين وملتزمين، وسنضع احترام تقاليد الشعب الصيني على رأس أولوياتنا. ولنتمكن من عمل ذلك، سنحاول رؤية العالم من وجهة النظر الصينية، أو من خلال عدسة صينية. ومحاولاتنا جادة لجعل الشعب الصيني يكتشف ما تقدمه محلاتنا بأيدي محلية صينية، مع المحافظة على الضوابط والطابع الخاص لستارباكس.

3- أعداد خطة بعيدة الأمد للنجاح، وحتى لا نظلم جيم دونالد المدير التنفيذي لـ (Starbucks Coffee) من 2005 إلى 2008)، فيقول (Schultz) ان اهم اسباب نجاحي في مهمتي هي خبرتي السابقة، فلو كنت جديدا في هذه الشركة، لكان من المستحيل ان انجح. فلقد كانت المشكلات التي تعاني الشركة منها داخلية، فضلا عن الازمة الاقتصادية والتغييرات الهائلة في العادات الشرائية للمستهلك. فلو كان (Schultz) مديرا حديث العهد مع الشركة، فلم يكن لديه الوقت لاستيعاب الوضع، وبالنتيجة لكان قد سلك اسهل الطرق واسرعها لمعالجة الازمة، وقد يكون ذلك على حساب قلب وروح وضمير الشركة. فالمدير الناجح ينبغي ان يكون على وعي تام بمسؤولياته وواجباته، وان يعد فعلا خطة النجاح، ويراها موجودة ومتحققة في الفترة المقبلة، ولا يفكر أنه سيتخلى عن منصبه في يوم ما، فلماذا يصيغ خطة بعيدة الآمد.

4- وضع الإدارة الاولويات في خدمة الزبائن، ومثل هذا الموضوع الحساس في شركة الخدمة، مثل (Starbucks Coffee) يصب في التواصل الانساني، وزيادة الاحساس باحترام العاملين الذين يتفانون في تلبية طموحات الزبائن. سأعطيك مثلا على ذلك، فيقول(Schultz) نشأت علاقة صداقة، بين احدى عاملات محلاتنا في مدينة تاكوما في واشنطن، وبين واحدة من زبائننا الدائمين. وفجأة، ساءت الاحوال الصحية للزبونة، وعندما سألتها العاملة عن صحتها،

قالت لها السيدة أنها تعاني فشلا كلويا، وبحاجة إلى عملية زراعة كلية، والا ستموت. وقد أبدت العاملة رغبتها بالمساعدة، ولحسن الحظ كانت كليتها ملائمة للمريضة، وفعلا تبرعت لها بكليتها. ومثل هذا الشيء يعد رائعا، وقد قمت بنفسي بالذهاب إلى مدينة تاكوما لزيارتهما، والتعبير عن مدى تقديري الشخصي، وتقدير الشركة لما حدث. وبالفعل هنالك العديد من الشركات الكبرى في كل مكان، ولكننا لا نسمع عن شئ كهذا كل يوم وهذا ما يميز (Starbucks Coffee).

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- يتطلب بناء منظمة متعلمة قوية رؤية واستراتيجية قويتين، فليس هنالك من يعرف ذلك أفضل من (Haward Schultz)، الذي اشترى في عام (1987) شركة طحن (Starbucks) بمبلغ (250.000) دولار، والتي كانت تبيع حبوب البن بالمفرد. فلقد كان (Schultz) موظفا سخيا ومتكاملا ومتفهما، يتبنى حزمة مزايا تتضمن: الرعاية الصحية، وخيار شراء أسهم، والتدريب، والاستشارة المهنية، وحسومات على شراء منتجات الشركة لكل العاملين، والعمل بالدوام الكلي أو الجزئي، ويعرض اعلى الأجور عند التعيين. وان فلسفته تستند على مفهوم أن العاملين يعملون بجهد أكبر وذكاء أكثر، إذا كان لهم حصة في نجاحهم.

2- توسعت الشركة من عام 1987 إلى عام 1993 توسعت إلى 156 محلا توظف حوالي 2000 فردا، وبمعدل مبيعات يبلغ 700.000 دولار أسبوعيا. ومنذ البداية، فقد رأى (Schultz) أهمية الربط بين نمو الشركة، وبين خطتها التنظيمية الطموحة حول رواتب ومكافآت الموظفين. وبما أن أكثر من نصف الموظفين كانوا يعملون (20) ساعة أسبوعيا، فقد كان تصميم الخطة صعبا بسبب وجود تكاليف عالية للتأمينات وللتدريب، خاصة أنه كان من النادر أن

تقوم أي منظمة بدعم الموظفين بدوام جزئي إلى هذا الحد. وبحلول عام 1991 زادت المبيعات بنسبة 84٪، وحققت الشركة أولى أرباحها. وفي عام 1992 طرحت الشركة اسهمها للاكتتاب العالم بسعر 17 دولارا للسهم. وخلال خمسة أشهر تضاعفت اسعار الأسهم.

3- أعلنت الشركة في عام 2002 الشركة عن أرباح قيمتها 218 مليون دولار، وعن مبيعات ما قيمته 3.29 مليار دولار. وقد تم تحقيق أكثر من مليار دولار من المبيعات السنوية من 1460 محلا خارج أميركا الشمالية، منتشرة في أوروبا، والدول المطلة على المحيط الهادي، والشرق الأوسط، والمكسيك. ولقد جعلت العائدات المتزايدة من كلا السوقين المحلية والدولية من الشركة عضوا جديدا في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر500 شركة في العالم في عام 2003.

4- يشكل تدريب العاملين جزءا مهما من مكونات السلعة والخدمة التي استطاعت هذه الشركة الكبيرة الحفاظ عليها. ويؤكد في رسالتها بأن العاملين شركاء.وخلال مرحلة الإعداد والتهيئة، يتعرف العاملون الجدد على »مهارات ستار«، وهي عبارة عن ثلاثة إرشادات حول تداخل العلاقات الشخصية بالعمل وهي:

- الحفاظ على المعنويات الشخصية وتعزيزها؛
- الإصغاء والاحترام؛
- طلب المساعدة.

5- تم اعتماد الشركة لطريقة "الحضور في كل مكان« لتخفيض نفقات التوزيع والإدارة، وتقليص طوابير الانتظار، وزيادة حركة الارتياد لكل المحلات في المنطقة. ففي بدايات عام 2003 أصبح للشركة منافسا في الأمد البعيد بمنطقة سياتل، وهي شركة «سياتل للقهوة»، وقد شعر (Schultz)، بأن هذا المنافس

سيزيد عدد نكهات القهوة المميزة على خط شركته. ونتيجة لاستراتيجيته الهجومية وللمنافسة الأخيرة، فقد وضع هدفا بألا يقل عدد المحلات عن 10.000 محلا، حول العالم بحلول عام 2005 .

6- اهمية ودور القيادة التنفيذية في نجاح منظمة الأعمال، وخاصة في وقت الازمات والملمات الصعبة، بحيث تحقق الدعم الجيد وتقدم مسببات للمقدمات الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة، وعندما تكون استراتيجية المنظمة فاشلة، أو تعاني من خلل التنفيذ، ووجود انهيار وتدهور في الربحية، فان على أعضاء المجلس التعبير عن مدى صحة الاستراتيجية و/ أو أساليب التنفيذ، وعقد المناقشات مع كبار المسئولين التنفيذيين، وأعضاء المجلس الآخرين، وربما تتدخل مباشرة لتغيير القيادة التنفيذية للشركة، وبالتالي أسلوب استراتيجيتها وعملها لتتوصل إلى رسم المسار الصحيح للشركة.

7- اعتماد المنظمات استراتيجية التمايز من خلال تقديمها لمنتجات بنوعية عالية وخدمة عالية وخدمات اجتماعية اخرى، واستراتيجية التغلغل بسعيها نحو كسب اسواق جديدة من خلال طرحها لمنتجات جديدة أو ابتكار طرق جديدة في عرض المنتجات، كما حدث مع مشروب القهوة المثلجة الفراباتشينو. هذا فضلا عن اعتماد المنظمة مبدأ الإدارة المستندة للمباديء والتركيز على الاداء، ومبادئ الشفافية والامانة والصدق والتواضع.

8- سعي منظمة الأعمال دائما إلى ابتكار الطرق الفريدة التي تمكنها من النجاح، فمن خلال امتلاك مباني الشركات، والتغلغل إلى اسواق جديدة مختلفة من خلال ابتكار طرق الترويج، وتوسيع السوق القائم، مع بناء تشكيلة فريدة تمكنها من البقاء والاستمرار.

مصادر الفصل السادس عشر

1- اعتمد هذا الفصل على المحاورة التي تمت بين مندوب مجلة هارفارد للاعمال، وبين رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة محلات (Starbucks) للقهوة، والمدير التنفيذي لها لفترتين السيد (Haward Schultz)، والمنشورة في (Harvard Business Review, July – August 2010). فلقد ترجمت المقالة وتمت مراجعتها علميا، وجرت عليها الاضافات والأمثلة والتوضيحات الشخصية.

الفصل السابع عشر
الابداعات التقنية للمعلومات

الفصل السابع عشر
الابداعات التقنية للمعلومات

▪ تمهيد

وضع (ليفيت ووسلر) عام (1958) تنبؤات عن منظمات المستقبل عند مطلع القرن الحادي والعشرين، وأكدا على ما يأتي: (Leavit & Whisler,1958:41-48)

- إن دور المدراء في المستويات التنظيمية الوسطى، ومجالات مهماتهم ستتغير، بحيث إن وظائفهم ستصبح أكثر هيكلية. وقد تسقط البعض من هذه الوظائف من الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتظهر لاحقاً، ما يسمى بـ "المنظمات المفلطحة أو المنبسطة" (Flat Organizations) التي تحتوي على مستويات إدارية قليلة جداً. وهذا كله، قد يجعل وظائف المدراء أكثر فنية وتخصصية، وبما يدعو الأمر في حينه إلى استحداث عناوين وظيفية وسيطة جديدة كوظيفة المحلل (Analyst) مثلاً.

- تتفرغ الإدارات العليا بشكل اكبر لقضايا مهمة جداً تتعلق بالإبداع، والتخطيط، والابتكار، والرؤى بعيدة الأمد ،وسيزداد معدل التغير ةيتسارع، وبما يجعل ان تنصرف هذه الإدارات نحو بناء الأفاق المستقبلية والتطلعات عالية المستوى. وستتجه المنظمات الكبيرة نحو اللامركزية، وستظهر في حينها تقنيات متطورة للمعلومات تجهز الإدارات العليا بمعلومات كثيرة ومتنوعة، وتتولد زيادة عالية في رقابة هذه الإدارات للقرارات الحاسمة التي تتخذها الإدارات الوسطى. وهنا قد تختار المنظمات مسألة الحد أو التقليل من المركزية لأنها ستكون غير قادرة على اللحاق بالتعقيد وحجم التغيرات التي ستحصل فيها. والمدراء في المنظمات بمعنى أو بآخر سيتعلمون تقنيات المعلومات للإفادة منها في التخطيط الستراتيجي وممارسة الرقابة بشكل أكثر بهدف تقريب المركزية.

اذن، الفصل الحالي سيتناول موضوعات مهمة كثيرة ابرزها الآتي :

- دراسة تنبؤات العلماء حول ما سيكون عليه المستقبل في الألفية الثالثة، وكيفية التعامل معها.
- معرفة أسباب الاهتمام بدراسة تقنيات المعلومات على مستوى التطبيق والبحث النظري في إدارة الأعمال. فضلا عن كيفية تحسين اساليب العمل باستعمال قدرات تقنيات المعلومات، وتحديد أشكال هذه القدرات لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.
- مناقشة اساليب تطوير انظمة المعلومات، والمحددات الادارية والسلوكية التي تواجهها، فضلا عن سبل احداث تكامل انظمة المعلومات، وكيفية أستخدامها، وتنفيذها بشكل كفء بمراعاة العوامل الادارية والسلوكية.
- دراسة تأثير انظمة المعلومات في الاداء، والمنظمة ذاتها، وسلوكيات الأفراد العاملين، الى جانب تحديد الافتراضات الخاطئة التي تضعف من انظمة المعلومات، ومقاومة التغيير، واساليب الحد منها.

أولا : المدراء وتقنيات المعلومات في الألفية الثالثة

إزاء تلك التنبؤات التي توقعها رائدا الإدارة (ليفيت ووسلر) في مرحلة الخمسينات عن منظمات اليوم، فلا يوجد متخصص واحد ينكرها، وبتجاهل التأثير الكبير لثورة تقنيات المعلومات على منظمات القرن الحادي والعشرين. فشبكات المعلومات الحاسوبية قد أصبحت في الوقت الحاضر المفتاح الأساس لقدرة المنظمات المعاصرة في إدارة الناس والأشياء. فهي الآن توحد سياسات فرق العمل وتقومها، وتوفر وسائل السيطرة النوعية، وتنسيق الأعمال على المستوى العالمي. فالعالم كله يتحدث اليوم وبالفعل عن دخوله الموجة التقنية القائمة على

المعلوماتية والاتصالات. وهذا ما سيجعل بالطبع أن يكون هذا العالم قريب المسافات والأزمان.وهنا ستتحول الكرة الأرضية إلى قرية عالمية (Global Village).

لقد أضحت تقنيات إدارة المعلومات (Information Management Technologies) حقاً اليوم احد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. وان الاستخدام المبدع والاستراتيجي لها جعل الإدارة العليا، أن تؤكد، وهذا القول لرئيس شركة تكساس للمعدات (TI) السيد (j.junkinse) عام (1990)، على إن القضية المركزية التي تهتم شركته تتمثل بسبل كل ما يحاول الأفراد عمله، وكيفية توحيده وربطه مع البعض الأخر. وهذا يعني من وجهة نظرنا إن الشركة الناجحة ستكون تلك التي تعمل بسرعة ومرونة، وان تتصف بروحية الإبداع، وتعمل بطرق لامركزية وبشمولية اعم، وبأسلوب يمتلك جميع العاملين فيها تلك الفرصة للتزود بالمعلومات. (Hellriegel & Slocum: 1997)

تشير التقديرات إلى إن الشركة الأمريكية في عام (1990)، كانت قد استخدمت ما يقارب (3.8) مليون حاسوب شخصي في شبكات مكتبية صغيرة، وهذا الرقم في الحقيقة كما أكد (Verity) بأنه يشير إلى وجود زيادة (48٪) قياساً بعام (1989). عليه، فكم ستكون الزيادة الآن وفي المستقبل، ونحن ندخل القرن الجديد المليء بمفاجآت الإنترنيت والعولمة، فحتماً ستكون مذهلة جداً (Verity et al, 1990: 142). على أية حال، إن الجيل الجديد من المدارء وغير المدراء سيمتلك معلومات أكثر وأعمق مما كان يمتلكه نظرائهم قبل عشرات السنين، بحكم استخدامه للتقنيات المتقدمة والإفادة من خدماتها الجليلة. فالمدراء في المنظمات الحالية يعتبرون تقنية المعلومات ذات قيمة إستراتيجية، إذ من خلالها يمكنهم الحصول على موقع مرموق في السوقين المحلية و العالمية ذات التنافس الشديد.

يتيح التقدم والتطور في مجالات الاتصالات والشبكات الحاسوبية للأفراد تبادل المعلومات بكل حرية وسرعة أكثر من السابق. ولعل ما يفيد ذكره هنا، إن أنظمة الحاسوب في الوقت الحاضر قد تم تطويرها، بحيث أصبحت تفكر بذكاء عميق وتتعلم، وتعمل توصيان لمتخذي القرارات، وذلك من خلال استعمال تطبيقات الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence) ،

وبالاعتماد بشكل أساسي على ما يسمى بالأنظمة الخبيرة (Expert System).

ومثلما توقع (ليفيت ووسلر) فلقد أخذت المنظمات بالفعل تتعرض لتغييرات هيكلية بسبب تقنيات المعلومات، وهذه التقنيات جعلت بالنتيجة انه بالأمكان حقاً تقليل ما يسمى بطوفان المعلومات. ففي الماضي القريب، كانت عملية اتخاذ القرارات تستغرق وقتاً أطول مما تحتاجه بسبب مرور هذه القرارات نفسها على عدد كبير من المدراء، قبل إن يحدث أي شي ملموس في الواقع. وإما في الوقت الحاضر، فأن تقنية المعلومات، بالفعل قد جعلت من الممكن إلغاء العديد من وظائف المدراء. فالمدراء الذين كانت مهمتهم الرئيسية تتمثل بتجمع المعلومات وإرسالها، قد انتفت الحاجة إليهم اليوم تماماً. وصار بأمكان المنظمات المعاصرة إن تخفض أو ترشق العديد من وظائف الاتصال والتنسيق والرقابة، والتي كانت عادة ما يؤديها المدراء في المستويات الوسطى والدنيا في الهيكل التنظيمي وان كان هنا ثمة شيء يذكر، فأن ذلك يعد من ابرز الجوانب السلوكية التي أثرت بها تقنية المعلومات. والمدراء بحكم هذه التقنيات، قد تحرروا من بعض الإجراءات الروتينية الورقية والسلسلة الإدارية للسلطة، وصار بأمكانهم استلام مسؤوليات أكثر تقع في إطار ممارسة أو استخدام التقنيات المعلوماتية. فلقد أخذت منظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، تهتم باحتياجاتها الفعلية للكثير من الأختصاصيين الذين اخذوا بدورهم يحتلون وظائف تنفيذية في مواقع الإدارات الدنيا، ليلعبوا دوراً مميزاً في تأمين التكامل الناجح لأنظمة المعلومات. ففي سبيل المثال لا الحصر، ومنذ

عام (1987)، كانت قد ألغت الشركة South California (Edison) الأميركية عدداً كبيراً من وظائف الإدارات الوسطى. واحتل العديد من مدراء للمشتريات الدنيا المناصب الجديدة في إشغال وظائف اختصاصي المعلومات، بعد أن قامت هذه الشركة بإدخالهم البرامج التدريبية المتخصصة، وإكسابهم المهارات الضرورية التي تتوافق مع التقنيات المستخدمة، وتزودهم بالمعارف المناسبة لاستخدام المنظومات بأسلوب كفء.

وهذه شركة (J.C.Penney) التي أثرت عليها تقنيات المعلومات من الناحية التنظيمية والسلوكية، فاستحدثت وظيفة نائب رئيس الشركة لشؤون المعلومات (CIO) (Chief Information Officer)، ويتحمل هذا الشخص الذي يعني وظيفة في المستوى الأعلى للإدارة، مسؤولية تنفيذ متطلبات معالجة معلومات الشركة والتنسيق بين كل أنظمة المعلومات المتاحة فيها (Hellriegel & Slocum, 1997:651). ومن هنا إن المنظمات التي تبغي النجاح يقع على عاتقها استقطاب وجذب الأفراد المتخصصين بالمعلومات بالكم والنوع المناسبين، وتحافظ عليهم بتوفير البيئة الفكرية المترابطة وتراعى الجوانب السلوكية لهم ولغيرهم من العاملين فيها، وبما يزيد الثقة والتعاون بينهم وتحقيق التالف لتحقيق الأهداف المرجوة لتلك المنظمات.

ثانيا: تقنيات المعلومات والجوانب السلوكية في المنظمة

تزايد الاهتمام بدراسة تقنيات المعلومات على مستوى التطبيق والبحوث النظرية. وعلى الرغم من ذلك، فما يزال الكثير عن تأثيراتها في السلوك الفردي والجماعي تقريباً غير معروف أو بالأحرى غير واضح. وهذا الأمر ما أعطى دفعاً في طرح مثل هذا الموضوع الحيوي على طاولة الاهتمام لينال نصيبه من البحث والتقصي. لذا إن دراسة الجوانب السلوكية ذات الصلة بتقنيات المعلومات تعد واحدة من أهم واخطر المشكلات التي تواجه السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد

البشرية في الوقت الحاضر. والكلف الناشئة عن استعمال تقنيات المعلومات باهضة جداً، وماذا لو أضيف إليها كلفة فشل عدم مراعاة الجوانب السلوكية المؤثرة والمتأثرة فيها، فحتماً ستكون النتيجة مخيفة على مستوى النتائج السلبية للوضع الأدراي والاقتصادي والذهني والنفسي والبدني.

من هنا، فقد تنامى التركيز حول دراسة التأثيرات السلوكية لتقنيات المعلومات في كل من منظمات الأعمال والعامة بذاتها ككل متكامل، وعلى الأفراد والجماعات كسلوك إنساني، وبالتالي تحديدها على وفق سياق إتباع المنهج التحليلي المستند إلى أمثلة ميدانية مستقاة من واقع العمل. والدراسة في هذا المجال من الضروري أن تتصدى لدراسة المتغيرات أو المصادر (كأن تكون تلك التي تتعلق بالفرد العامل نفسه)، أو الوظيفة التي يؤديها أو الجماعة التي ينتمي إليها، أو المنظمة التي يعمل فيها، أوبالبيئة الخارجية المحيطة به، والتي تتأثر بتقنيات المعلومات سواء في مرحلة تصميمها أو تشغيلها أوتقييمها.

إذن من الناحية النظرية يفترض جمع العوامل أو المتغيرات التي تقاس وتختبر من قبل الباحثين والمهتمين لغرض المناقشة والتحليل، ومن ثم وضعها في نموذج يفيد للقياس، وبالتالي لتحقيق محاولة لاستخلاص منهجاً يفيد باعتماد أي من المتغيرات تتأثر بتقنيات المعلومات والتي تثبت أهميتها لتتوافق مع طروحات الباحثين بشكل مجتمع.

فما الذي تؤثره تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي، وبخاصة في مجال تطويرها والموائمة مع إبداعاتها، واقتراح كل ما هو مناسب ومفيد لتعزيز السلوكيات المرغوبة باتجاه بذل الجهود الرامية لقبول التقنيات والتوافق معها. وتأسيساً على ما سبق. فالبحث مطلوب لتحديد أهمية تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي، ومعالجة المشكلات ذات الطبيعة الإنسانية التي تتعلق به، وهكذا، يمكن الخروج عبر هذا البحث بهدف رئيسي، يتمثل بالتعرف على تأثيرات

تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي للمنظمات، ونوع المصادر أو العوامل التي لها اكبر الأثر فيها.

ثالثا: مفهوم تقنيات المعلومات وقدراتها الهائلة

تخزن منظمات الأعمال وتعالج كميات هائلة من التي يستخدمها المدراء وغير المدراء، ويحولونها إلى معلومات مفيدة، وهذه المعلومات بدورها تمكنهم من أداء أعمالهم بأحسن صورة وأكمل وجه. وهذا يعني إن المدراء على الدوام يمطرون بوابل من البيانات والمعلومات فالمدير الفعال هو الذي يسيطر على المعلومات، وليس العكس وحيث المعلومات تسيطر عليه. وفي معظم الأحيان، إن نقص المعلومات لدى المدير، قد يضعه الأمر أن يكون تحت رحمة قسم أنظمة المعلومات وشعب التخطيط والمتابعة للحصول عليها والرجوع لها باستمرار.

وبالنظر لأهمية وجود أنظمة المعلومات متطورة ظهرت تقنيات المعلومات (Information Technologies) المتطورة، والتي يرمز لها اختصاراً (ITs). وتمثل هذه احد أهم المصطلحات الإدارية التي أخذت تطلق على كل الوسائل أو النظم التي تفيد الأفراد أو المنظمات، وتساعدهم في جمع البيانات والمعلومات، وخزنها وإرسالها ومعالجتها واسترجاعها.

تهتم كل منظمة أعمال في التعامل مع الأرقام والمؤشرات الخاصة بعملياتها لغرض تطوير أواعداد معلومات متداولة دقيقة يعتمد عليها (Hellriegel & Slocum, 1997:650) ومن هنا، تنبثق قيمة المعلومات بكونها مورد ليس من السهل (كما في الموارد الطبيعية) تحديد قيمتها، وذلك لكونها (أي المعلومات) لاتكون لها قيمة حقيقية، ما لم يتم استخدامها من قبل المعنيين فعلاً لأغراض اتخاذ القرارات الفردية وحل المشكلات الفردية والجماعية على حد سواء. فالعاملون في المنظمة، وعلى مختلف مستوياتهم، ومجالات عمل أقسامهم لديهم احتياجات متنوعة للمعلومات، لتسند القرارات التي يتخذونها.

ففي سبيل المثال، إن الإدارة العليا تهتم بصورة اكبر بالمعلومات المتعلقة بأداء المنظمة ككل أو أنشطة المنافسين، وإما المعلومات التفصيلية عن هؤلاء المنافسين فقد لاتكون مهمة وضرورية لمجموعة المدراء العاملين في الإنتاج، ولكن ما يعنيهم هي تلك المعلومات ذات الصلة بتوافر المواد الأولية والإنتاجية، ونسب التلف. وبالنسبة لمدير المبيعات فالمعلومات المتعلقة بالمواد الأولية تعد قليلة الأهمية بالنسبة له، قياساً برغبته العالية نحو المعلومات المتعلقة بكميات السلع والخدمات ونوعياتها وأوقات تسليمها.

أن المنظمات الفاعلة، وهي تدخل القرن الحادي والعشرين ستبحث باستمرار عن طرق لتحسين أساليب العمل. وتقنيات المعلومات هي الذي ستوفر ذلك المدى الواسع في هذا الشأن، عن طريق الحاسوب، وتطبيقات البرمجيات والاتصالات البعيدة فهناك مثلاً بعض الاستخدامات المعروفة عن تقنيات المعلومات في التصنيع، والتي تسمى(CAD)، أو منظومة التصميم المسند بالحاسوب (Computer – Aided - Design)، ومنظومة أتمتة أرضية المصنع (Factory Floor Automation)، وجدولة الإنتاج والرقابة، وأنظمة معلومات إدارة الموارد. (Lane & Hall,1989:73)

وفضلاً عن ذلك، إن تقنية المعلومات قد تغلغلت بعمق في بيئة عمل المكاتب والخدمات أيضاً، والمؤسسات المالية التي تمنح البطاقة المصرفية المسماة (American Express)، التي تستخدم منظومة معلومات خبيرة في التعامل مع قرارات الترخيص في فتح الأعتمادات، ومنح الخدمات للمستهلك الزبون، والإجابة على الاستفسارات العامة، ومعالجة استعمالات البطاقة، وتوفير الدعم في التعامل مع منشات الأعمال. (Stair jr., 1986:21)

وبطبيعة الحال، إن كل هذه الاستخدامات للتقنيات أعلاه لها تأثير في السلوك الإنساني الذي ينعكس بدوره على مختلف أشطة المنظمة، ومنها اتخاذ القرارات

بالشكل المناسب والسريع، مع توفير القدرات المتميزة في مجال معالجة المعضلات والمشكلات المتجددة. ومن هنا، فلابد للإدارة العليا أن تركز جل اهتمامها على تقليل التأثير السلبي لتقنيات المعلومات في الفرد والجماعة، من خلال الإفادة الفاعلة من هذه التقنيات في تحقيق الأهداف بكفاءة. فتقنيات المعلومات المستندة على الحاسوب قد تطورت لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وخصوصاً في المهمات المعقدة.

لقد أخذت هذه التقنيات بالطبع عدد من الأشكال، وكما يأتي:(Smith:2011)

1- **أنظمة دعم القرار : ((Decision Support Systems –(DSSs)**) : ويكون تأثيرها في السلوك الإداري واضحاً من خلال مساعدتها المدراء في أن يتكيفوا مع المشكلات الصعبة واتخاذ القرار بشأنها. ويمكن أن يتحقق ذلك لأن المدير المستفيد هنا سيتمكن من سحب البيانات كأن تكون على شكل خرائط أو مخططات أو أشكال وأنظمة دعم القرار قد تمكن المستفيدين من تقييم الكثير من البدائل بصورة سريعة. وهناك برامج جاهزة في هذا الشأن مثلاً منظومة التخطيط التفاعلي المالي (IFP) التي طورتها شركة (EXECUCOM) للأنظمة في (استن – تكساس). وهذه المنظومة المتطورة تتيح للمستفيدين الذين لا يملكون خبرة في إعداد البرمجيات أن يعدوا نماذجاً مالية معقدة أخذه بنظر الاعتبار الأداء والسيطرة على الموارد المالية.

2- **أنظمة دعم الرؤساء التنفيذيين ((Executive Support –(ESSs)**) : تؤثر في سلوك الإدارة العليا، من حيث إنها صممت للوفاء باحتياجاتها في إطار معالجة المعلومات ذات الصلة المباشرة بعملهم. ولكون المدراء في هذا المستوى من الإدارة تنقصهم مهارات الحاسوب الأساسية وإتقانه، ولأنهم من جهة ثانية يحتاجون معلومات خاصة قد تتاح لهم بسهولة من الأشكال الأخرى للأنظمة، فقد صممت هذه التقنية لتساعدهم في اتخاذ القرارات من جانب، ولكي

لاينفروا من استخدام أنظمة المعلومات المتوافرة في منظمتهم من جانب آخر. ولذلك، إن (ESSs) يتناسب مع هذا الوضع المتميز بهم، وإتاحة ما يريدون من معلومات بالسرعة الممكنة. فلا يحتاج الرؤساء التنفيذيين (CEOs) تلك المعرفة الفنية العالية عند استخدامهم (ESS) وعند تركيبها في مكاتبهم ستصبح الصديق الحميم لهم، وقد تمثل جزء من سلوكهم اليومي عند التفاعل معها. وبمجرد استعمال رموزاً معينة وايعازات بسيطة يمكن حصولهم مباشرة على الاتجاهات العامة والأساليب التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات الستراتيجية غير المهمة. وتتضمن (ESS) إشكالاً متنوعة مثل نظام الرسائل الإلكترونية، ونظام تقييم المعلومات للتنفيذيين ونظام المعلومات الإدارية، ونظام دعم القرارات الجماعية،

3- **أنظمة الخبرة (Expert Systems –(Ess)**: تعتمد هذه الأنظمة على الحاسوب، وتعمل بأسلوب مماثل لما يقوم به الإنسان عندما يقدم الخبرة. ويتجلى هذه التقنية في سلوك المستفيدين من كونها لديها القدرة على حل المشكلات ضمن مساحة معينة من المعرفة بحيث في النهاية هي التي تتخذ القرارات. ولدى الاستفسار منها، فيمكنها أن تقدم مجموعة من الأسباب لهم، ويأتي ذلك من كون هذه الأنظمة تعد تطبيقاً من تطبيقات الذكاء الصناعي، والذي يتمثل بقابلية الحاسوب على مماثلة أو محاكاة العمليات الفكرية الإنسان. وتتنوع الأنظمة الخبيرة من حيث تعقيدها على وفق مجال المعرفة والتقنية ، فالنوع البسيط منها لديه مستويات واطئة من التعقيد في كلا المجالين. ومثاله أنظمة الميزانية الشخصية المبرمجة على الحاسوب. وبالمقابل إن الأنظمة الخبيرة ذات التأثير الستراتيجي، فأنها تشتمل على مستويات عالية من المعلومات أو المعرفة والتقنية والتعقيد. ومثال ذلك، نظام (لنوكلن) الوطني للتأمين على الحياة.

4- **أنظمة الأتصال (Communication Systems -(CSs)):** هنالك حاجة كبيرة لإرسال كل أنواع المعلومات داخل المنظمة بين أقسامها، والى الخارج مع المجهزين والزبائن والجهات الأخرى، وتتناول هذه الأنظمة أجهزة الفاكس ومنظومة عقد المؤتمرات (Teleconferencing) والبريد الإلكتروني، والشبكات الحاسوبية المترابطة ضمن مجال محدد (LANs). والشبكات ذات المجال الواسع (WANAS) الذي يعتمد لمسافات بعيدة.

5- (Hellriegel & Slocum, 1997: 656)

رابعا: إدارة أنظمة المعلومات لتوليد القيمة

يجب أن تكون قيمة أنظمة المعلومات للمنظمة واضحة للإدارة. وفي هذا الصدد، لابد من التعرف إلى اسلوب تطويرها وتكاملها واستخدامها، وضمان التنفيذ الفعال لها، ومن ثم القيام بدراسة تأثيرات تطبيقات هذه الأنظمة على المنظمات بأبعاد الأداء، التنظيم، والسلوك الإنساني. وفي ضوء جميع التصورات المهمة حول هذه القضايا لكون قد حققنا الربط بين تقنيات المعلومات وتأثيراتها على السلوك التنظيمي.

1- تطوير أنظمة المعلومات

يتطلب إعداد تقنية جديدة للمعلومات التفكير بعناية والتخطيط في ما إذا كانت ذات قيمة للمنظمة وطموحاتها، مع توقع لتأثيراتها السلوكية فيها. ولتبني أي نظام كما هو معروف كقرار تنظيمي مهم، فيتطلب الأمر تحديد ماهيته، وهل هو بالفعل الذي تحتاجه المنظمة؟ فمثلما المنظمة لاتقوم بإنشاء أي معمل، إلا إذا حددت جدواه مقدماً لتحيد مدى ضروريته، فبنفس الطريقة يجب أن يكون اختيار تقنية المعلومات وتطويرها مستنداً إلى جدوى الفنية والمالية والإدارية، فالكثير من المنظمات لديها خطط استراتيجية، ولابد هنا أن تختار تقنية المعلومات الملائمة لهذه الخطط ومهمات إنجازها.

إن الغاية الأساسية للتخطط الستراتيجي لأنظمة المعلومات هـو تحديـد الحاجـة التي تتلاءم من الأهداف الستراتيجية الكلية للمنظمة. ومن جانـب آخـر، إن نظـام المعلومات يجب أن تكون متناسبة مـع خطـط المنظمـة ومواردهـا الماليـة والتقنيـات المـستخدمة فيهـا، والأسـواق والزبـائن والقـضايا التنافـسية، وكـذلك مـع عوائـد الاستثمار المتحققة منها. ويؤكد في هذا الجانب على ضرورة أن تطرح المنظمة على نفسها، قبل تبني قرار تطوير نظام المعلومات الأسئلة الآتية:

- هل إن خطط المنظمة هي للتغيير أوللأضافة على أسـاس الزبـائن، المنتجـات، الخدمات. الخ؟
- ما هي ابرز المعوقات المالية والإدارية والسلوكية الحالية؟
- هل المنافسون يستخدمون نفس هذه التقنية التي ستستخدمونها؟
- مـا مـدى قبـول النظـام مـن قبـل الأفـراد المعنـيين بأعـداد المعلومـات ومعالجتهـا وتوزيعهـا والـذين يطلـق علـيهم المختـصين صـناع المعرفـة (Knowledge Employees).

وبالمقابل نحن بدورنا، نضيف أسئلة ثـلاث أخـرى يجـب أن يـستوعبها مطـورو النظام، وهي:

- ما هي المبادلة في الاستثمار؟ أي تحليل الكلفة/ المنفعة، أو الفـرق بـين الوقـت الذي يصرف والوقت المدخر.
- هـل يعـد نظـام المعلومـات بالنـسبة للمنظمـة كـسلاح تنافـسي (كـسب ميـزة تنافسية)؟
- هـل النظـام سيـستخدم لإيجـاد طـرق جديـدة لمعالجـة الأرقـام، وإعـداد تنبؤات مستقبلية، ونماذج كمية لتطوير أداء المنظمة؟

هنالك مراحل يجب مراعاتها من قبل المنظمة عند تطويرها لأنظمـة المعلومـات، وهي:

أ- **تحديد احتياجات المعلومات**: تعني هذه الخطوة التدقيق الكلي لأنواع المعلومات وكمياتها، التي تستخدم من قبل العـاملين في المنظمـة عنـد أدائهـم لأعمـالهم، فالحاجة للمعلومات تتغير وتختلف حسب الأقسام وحجم العاملين فيهـا، كمـا إنها تختلف حسب أنواع القرارات التي ستتخذ بمختلف المـستويات في المنظمـة إن كانت استراتيجية أو تكتيكية أم تـشغيلية. وتلخـص خـصائص المعلومـات المستخدمة من قبل ت مستخدمي المعلومات في المستويات الثلاثة سابقة الـذكر كما في الشكل (1). (Gorry & Morton,1971:59)

شكل (1) متطلبات المعلومات على وفق نوع القرار الإداري

خصائص المعلومات	المتطلبات في :		
	المستوى التشغيلي	**المستوى التكتيكي**	**المستوى الاستراتيجي**
المصدر	داخلـــي ⟷ خارجي		
المجال	ضيق، محدد ⟷ واسع		
الشمولية	بالتفصيل ⟷ مركبة		
الزمن	آني محدد بتاريخ ⟷ مستقبلي		
التداول	جاري ⟷ بعيد امد		
التكرارية	يومياً، مستمر ⟷ غير متكرر		
النوع	كمي ⟷ نوعي		

وكمـا يتـضح مـن الـشكل (1) إن القـرارات الـستراتيجية، غالبـاً مـا تتطلـب معلومات من مصادر خارجية، مثل المحللين الماليين والمنافسين. كما يجب أن تكـون المعلومـات واسـعة في منظورهـا وتركيبهـا وذات اتجـاه مـستقبلي ونوعيـة جيـدة وبالمقابل، ان حاجة المعلومات للقرارات التشغيلية هي مختلفة بصورة أساسـية عـن سابقتها، فهي تتطلب معلومات داخلية وتفصيلية وذات تـاريخ محـدد كـان يكـون

يومي أو أسبوعي وبكميات كبيرة. وما يتعلق بالقرارات التكتيكية، التي هي من اختصاص الإدارات الوسطى، فهي تمثل الأرضية التي تقع وسطاً بين النوعين السابقين. (Carter & Silverman,1980:15)

ب- **تحديد محددات أو قيود النظام**: قد تكون هذه بمثابة معوقات داخلية أو خارجية، فالخارجية تختلف من منظمة لأخرى، وتتمثل هذه بالأنظمة الحكومية ومتطلبات المجهزين والتطور التكنولوجي وطلبات الزبائن. والمعوقات الداخلية هي التي تنشأ من للمنظمة نفسها، وهي الأخرى أيضاً تختلف من منظمة لأخرى. وحتى الحصول على أفضل نظام معلومات، ولكن لسوء الحظ إن تقنيات المعلومات غالية ومكلفة جداً. وهناك معوقات داخلية أخرى مهمة، كفقدان الدعم من قبل الإدارة العليا. ولخص (Reynolds)، تلك المحددات بما يعكسه الشكل (2). (Griffin, 1993:564)

شكل (2) المحددات الإدارية والسلوكية لأنظمة المعلومات

1-	أنظمة المعلومات مكلفة وصعبة في بنائها وتنفيذها
2-	أنظمة المعلومات ليست ملائمة لكل المهمات والمشكلات
3-	المدراء، بعض الأحيان، يعتمدون على الأنظمة بشكل كبير جداً
4-	المعلومات المجهزة للمدراء قد لاتكون دقيقة، وناقصة، وليس في الوقت المناسب
5-	المدراء قد تكون لديهم توقعات غير حقيقية حول ما الذي يمكن ان يعمله نظام المعلومات
6-	أنظمة المعلومات قد تخضع إلى التخريب وفيروسات الحاسوب

ج- **وضع الأهداف**: يتمثل هذا بالغرض الذي يمكن إن يؤديه النظام المقترح للمعلومات، ومن سيقوم باستخدامه؟ وكيف سيتم استخدامه؟ واذا تمت الإجابة على هذه الأسئلة بالإيجاب، فالمشروع سينال الدعم الكافي والالتزام المالي الولائم من الإدارة العليا؟ وباختصار ان على الإدارة ان

تضع أهدافاً لكافة النظـام وتـشغيل الأفـراد، ومنـه سـيتحدد الاتجـاه لبنـاء وإعداد هذا النظام بشكل صحيح.

د- <u>مراحل التصميم</u> : وهي مستمرة على وفق وجود التغذية العكسية في كـل مرحلـة لأغـراض المراجعـة والتأكـد. وهـذه المراحـل الأربعـة هــي : (Murdick,1970: 36-39)

- تحديد المشكلة الأولية: وهي تلك المهمة التي يدفع من خلالها مستخدموا النظام ان يحددوا بالتفصيل الحاجة للمعلومات والمعوقات التي تحدد النظـام، وكـذلك الأهداف.

- **التصميم النظري**: أي صياغة الافكار على شكل بـدائل يـتم تقييمهـا بـصيغة كيقية تلبيتها لمتطلبات واحتياجات المنظمة واهدافها. وعلى وفـق هـذا التقيـيم يمكن الوصول إلى اختيـار أولـي للخـصائص النوعيـة والكلفويـة الـتي يجـب تطويرها لاحقاً. ومما يذكر انه قد يـؤدي الأمـر بالمنظمـة ان تعـود إلى مرحلـة تحديد المشكلة الأولية، بأسلوب التغذية العكسية.

- **التصميم التفصيلي** : ويتم هنا تحديد الخصائص التفصيلية للأداء، بحيث يقـوم الفريق بأختيار أو تحديد معـدات واجهـزة وبراجيـات النظـام، وللخـبراء هنـا الدور السبق في التدخل لتخطيط تدفق المعلومات وتصميم برامج متخصـصة، وتحديد قواعد البيانات ووضع نموذجاً أولياً لنظام المعلومات وتقييمه واختبـاره وكذلك اعادة التقييم حتى يصبح النظـام ملائمـاً للمتطلبـات الموضـوعية لهـا. فالمستخدمين للنظام في هذه المرحلـة يكـون لهـم دوراً استـشارياً، وعـن بـروز مشكلة على السطح فقد يكون مـن الـضروري العـودة إلى مرحلـة التـصميم النظري، أو حتى إلى تحديد المشكلة الأولية.

- **التنفيذ والتقييم**: يتم من خلال هذه المرحلة النهائية ربط معدلات نظام المعلومات واختباره. واذ يبدأ المستخدمون بأختبار النظام، وعند تحيد معضلات التشغيل وتصحيحها يتم اضافة جهاز بعد اخر ويتم فحصها، وبالتالي سيتم تركيب وتجميع كامل النظام وفحصه لمعرفة انواع الأخطاء والعطلات كافة. وتستمر عمليات التصحيح إلى ان يكون اداء النظام مرضياً للمقاييس كافة.

ففي هذه الحالة يكون نظام المعلومات جاهزاً لخدمة المنظمة بشكل كامل، وقد تبدأ عمليات التصميم ثانية بعد مرحلة الأعداد. مثلاً عند ازدياد عدد الزبائن ومتطلبات العمل على وفق جوانب سلوكية مهمة ظهرت للعيان، وينبغي مراعاتها.

2- تكامل انظمة المعلومات

في المنظمات الكبيرة، ان انظمة المعلومات في اطار بنائها الجيد يفترض ايضاً ان ينظر إلى تكاملها. والتكامل يعني بمحتواه ربط انظمة المعلومات المختلفة في المنظمة الواحدة معاً أو بين منظمات مختلفة سوية. ففي شركة ما على سبيل المثال. ان نظاما التسويق والعمليات قد يحتاج الأمر التوصيل بينهما وربطهما سوية. وقد تكون عملية التكامل بين الأنظمة ليس بالأمر السهل بسبب اختلاف تقنيات الأنظمة واسلوب تشغيلها.

(Business Week, May 11,1987:151 ؛Sep. 16,1991:151)

3- استخدام انظمة المعلومات

يتمثل الأختبار الحقيق لقيمة نظام المعلومات بكيفية استخدامه. فانظمة المعلومات سهلة الأستخدام. ولكن قد لايوجد من الخبرة المرئمة في مجال الحاسوب للمستخدمين بأن يسخروا النظام لصالحهم بالشكل المناسب. فالمدراء يجب ان

يكون لديهم القدرة على التقرب من نظام المعلومات الجديد، من خلال المحاولة الجادة لتعلم الحاسوب والأستجابة العاجلة لأدخال الأنواع المختلفة من المعلومات في النظام. (Kirkpatrick, 1991:103)

4- التنفيذ الفعال لأنظمة المعلومات

تكون بعض المنظمات اكثر فاعلية من غيرها في تنفيذ تقنيات المعلومات، والبعض الأخر تحصل على فوائد قليلة من انظمتها، وتتحمل كلف تصميم وصيانة عالية للغاية. فلماذا؟ بالطبع هناك اسباب كثيرة وراء ذلك. يمكن تلخيصها بالأتي: (Radermacher,1989)

- التحديد غير الملائم للمشروع: ويتمثل ذلك بعد قدرة المنظمة على تحديد النتائج المتوقعة التي يرغب المستخدم في الحصول عليها، وبشكل واضح ودقيق.
- نقص المعلومات الشاملة: ويتمثل ذلك في الميل نحو التقليل التدريجي لكمية ونوعية المعلومات التي يتم معالجتها.
- الجدولة القاصرة في تخصيص الموارد: بحيث يكون الأختيار للموارد البشرية وتدريبها ضعيفاً مع ضعف واضح في تحديد الأعمال و جدولة التقديرات الزمنية للأنشطة المطلوبة.
- فقدان السيطرة: وتتناول هذه عد القدرة في تحديد مواقع المشكلات وتحليلها وايجاد الحلول لها قبل وقوعها.

ولأجل تحقيق تنفيذ كفوء للنظام المعلومات يفترض الأهتمام بالعنصر الأدارية والسلوكية الأتية: (Hellriegel & Slocum, 1997)

أ- **المشاركة**: ان مستخدمي نظام المعلومات يجب ان يشتركوا بصورة مكثفة في عملية التصميم، حيث ان مشاركتهم و المعلومات التي يدخلونها تعطي لمصممي الأنظمة صورة دقيقة عن مجرى العمل الحالي ضمن القسم وبين الأقسام، وعن الكلفة والوقت المستغرق لأداء مختلف الوظائف وهذه المعلومات المدخلة قد تساعد في معرفة الكفاءة التشغيلية. ان المستخدمين عادة ما هم يخلقون ويعالجون ويوزعون المعلومات، وبالتالي يعرفون كيف ان المعلومات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. ففي سبيل المثال، ان الموظفين في قسم المالية يفهمون مجرى المعلومات المالية وكيفية تضير التقارير المالية وتوزيعها. وعندما يعمل خبراء الأنظمة مع موظفي الحاسبة سيكون بأمكانهم ان يصمموا الأنظمة على وفق متطلبات هؤلاء المستخدمين. وبالتالي ستكون الأنظمة فاعلة ومفيدة. وثمة امر مهم لابد من ذكره هنا، الا وهو ضرورة ان تكون المشاركة خلال مرحلة الأعداد، أوذ غالباً ما يتمكن هؤلاء المستخدمون ان يحددوا المشكلات والنواقص في الأنظمة الجديدة. ولذلك، فالمشاركة في مرحلة الأعداد ستساعد المستخدمين في فهم اسباب الحاجة للأنظمة الجديدة، وتهيئ اذهانهم لأجراء التغييرات في مهمات العمل الملقى على عاتقهم.

ب- **الدعم والأسناد**: ان العامل الأساسي في اعداد انظمة المعلومات الناجحة، هو الألتزام الذي تضطلع به المنظمة، يجب ان تحظى تطبيقات تقنية المعلومات بمشاركة الإدارة العليا والمدراء الأخرين في المستويات التنظيمية الأخرى لكي تنجح وتستمر، إذ بدون هذه المساندة ان انظمة المعلومات لن تتكامل مع المنظمة وداخلها. ويؤكد اعلب المهتمين بالإدارة ان تخطيط نظام المعلومات في المنظمة يفترض ان يكون ستراتيجياً، لأن التخطيط الستراتيجي بأمكانه ان يعزز الحالات الأيجابية بأتجاه تطوير النظام منذ البداية.

ت- **التقديرات**: ويتمثل هذا العنصر بالتقييم التفصيلي لمتطلبات الوقت والكلفة، فقد يكون من الصعب خلال مراحل التطوير الأولى التنبؤ لمتطلبات الوقت والكلفة بصورة دقيقة. ومع هذا فانه على الإدارة ان يكون لديها فكرة كلفة تحسين أو بناء انظمة المعلومات المنظمة، ولغرض المحافضة على الجدولة الزمنية للتطوير ضمن الميزانية، فانه على مصممي النظام ان يقرروا الوقت المستغرق والكلفة بالتفصيل. وقد تستخدم في هذا الجانب تحليل الشبكات ومنها(PERT)، حيث توضع فيها موازنة كلفة التصميم والنصب والصيانة.

ث- **التنفيذ التدريجي**: ان اية تقنية كبيرة وجديدة يجب ان تقدم على مراحل فنظام المعلومات الجديد لايتم تشغيله في يوم. وفي نفس اليوم يتم التخلي عن النظام القديم. حيث ذلك سيسبب حدوث اخطاء كثيرة منها ان النظام قد لا يعمل بشكل كما يتوقع منه. وقد يولد معلومات رديئة في البداية ،وقد لا يكون هناك احداً يعرف كيف يستخدمه. وهكذا دواليك، ذوعند اعداد النظام تدريجياً فان المشكلات الخاصة بالتصميم سيمكن معالجتها، ومشكلات البراجيات يمكن حلها قبل ان يصبح المستخدم للنظام معتمداً عليها بصورة تامة فالتنفيذ التدريجي يعطي للعاملين وقتاً للتكيف وتقليل مقارمة التغيير.

ج- **الأختبار**: ان العنصر الأخر المؤثر في بناء نظام فعال للمعلومات هو اختباره تفصيلياً لمعضلات الأجهزة والبراجيات. فيجب ان يجري الأختبار على اجهزة منفردة، ثم على مجموعة اجهزة عند تجميع النظام/ ومن ثم على كامل النظام عند اشتغاله. فعملية الأختبار يجب ان تتوقع الأخطاء المحتملة في النظام، اضافة إلى الحوادث غير المرغوب فيها، وكما يمكن فحص النظام لمعرفة بقية المشكلات الأخرى فيها. واكبر مشكلة في التقنية الجديدة قد تحدث في الحالات غير المتوقع منها ان تحدث.

ح- **التدريب والتوثيق**: يتطلب التعريف بأي نظام جديد تدريب المستخدمين والتوثيق الكافي لأجراءات التشغيل. فنظام المعلومات يصبح قليل الفائدة إذا لم يتمكن احد من استخدامه بصورة جيدة.

خ- **التعامل مع الصراع بجدية** : غالباً مايكون المسؤولين عن نظام المعلومات في مركز قوي لأن كل فرد في المنظمة يعتمد عليهم. وكنتيجة لذلك فقد يحصل صراعاً قوياً بين المدراء والموظفين الأخرين الذين سبق لهم ان سيطروا على جريان المعلومات والعاملين على تطوير النظام. ويمكن للمنظمات ان تتجنب هذه الصراعات الداخلية بوساطة اعتماد اسلوب التعامل البناء. والمستخدمين بالطبع لايفترض بهم ان يعرفوا كيفية برمجة الحاسوب، ولكن يجب ان يدركوا قدرات نظام المعلومات وحدوده. وكما ان موظفي تطويرالنظام وبناءه يجب ان يدركوا حاجة المستخدمين للمعلومات وقدراتهم.

د- **النظام الأحتياطي**: العنصر الأخير الذي يؤثر في اعداد نظام المعلومات، هو وجود نظام بديل يقوم بنفس المهمات في حالة فشل أو عطل النظام الرئيسي. فانظمة الحواسيب معروفة بعطلاتها ومشكلاتها في الأوقات غير المناسبة. فالتغييرات السريعة في النظام قد تتجاوز المشكلات الحقيقية تؤدي بدورها إلى حدوث مشكلات اخرى. ووجود نظام احتياطي سيمنح المنظمة وقتاً كافيا: لأكتشاف ومعالجة هذه المشكلات وتقييمها بعناية وتصحيحها بصورة مناسبة. لذا ان هذا الأجراء لايضمن عدم حصول مشكلات في المستقبل. ولكنه يشجع الحلول التي لا تؤدي بدورها إلى خلق مشكلات اضافية.

خامسا: تأثير انظمة المعلومات في الاداء التنظيمي

تعد انظمة المعلومات، وبوضوح جزءاً ضرورياً لأكثر المنظمات المعاصرة. واثارها يمكن الأستشعار بها بطرق مختلفة. وعلى وجه الخصوص تؤثر انظمة المعلومات في الأداء والمنظمة نفسها. والأفراد الذين يعملون فيها، وكما يأتي: (Griffin :1993)

1- **التأثير في الأداء**: ان انظمة المعلومات مكلفة في نصبها، بسبب تفكير الإدارة بشأنها بأنها تجعل المنظمة اكثر فاعلية وكفاءة. ففي سبيل المثال. انه خلال عقد الثمانينات تقريباً حوالي (40٪) من كلف الأنفاق الأستثماري في الشركات الأميركية. قد كان على تقنيات انظمة المعلومات – ووصل المبلغ المستثمر إلى تريليون دولار. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هو هل ان الأنفاق هذا ذو قيمة مجية؟ فبعض الخبراء يقول نعم، وفي حين ان اخرين يشككون في ذلك. وعلى الرغم من كل ذلك، ان انظمة المعلومات يمكن ان تزيد من سرعة المنظمة في قدرتها بأستخراج الأرقام وتوليد الوثائق. وكثير من الشركات الأميركية مثل (General Electric. Kmart Cor. & American Airlines) تعترف بان انظمة المعلومات، قد جعلتها ناجحة بشكل غير اعتيادي، وهذه شركة (U.S.Forest servise)، التي صرفت (10) مليون ككلفة لنصب الأنظمة وتطويرها. وتؤكد كيف ان فائدتها تصل إلى تحقيق نجاحات متواصلة في ادائها الكلي.

2- **التأثير في المنظمة نفسها**: تؤثر انظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي الرئيسي للمنظمة وتصميم الوظائف فيها. (Donovan,1988:134-140) وهذه التأثيرات بشكل عام تقع في مجالين: الأول، ان اغلب المنظمات وجدت من المفيد ان تخلق وحدة مستقلة لتتعامل بإدارة المعلومات وانظمتها، واستحدثت وظيفة جديدة بمستوى إدارة عليا اطلق عليها الموظف التنفيذي الأعلى لشؤون

المعلومات. وهذا المدير والعاملين الذي معه يكون مسؤولاً عن صيانة نظام المعلومات واتاحتها وايجاد استخدامات جديدة وتدريب العاملين في هذا المضمار. واما المجال الثاني لتأثير انظمة المعلومات في المنظمة نفسها، فيتمثل بالسماح للمدراء بحذف طبقات في الهرمية الأدارية أو التسلسل الأداري. ويؤكد بعض المختصين بتوقعاتهم ان مدراء المستقبل سيكونوا قادرين على تنسيق جهود اكثر من (200) مرؤوس في وقت واحد. وذلك اعترافاً بفضل تقنيات المعلومات وانظمتها ستتطور في المستقبل البعيد.

3- **التأثير السلوكي في الأفراد**: تؤثر انظمة المعلومات في سلوك الأفراد في المنظمات سلباً وايجاباً. ففي الجانب الأيجابي، انها بالمعتاد تزيد من كفاءة الفراد العامل. وبعض الأفراد قد يشعر بالمتعة في عمله بشكل اكثر بسبب كونه يتمازح في استخداماته للتقنية الجديدة فيلعب في اختباراتها، ويستأنس بما تقدمه له أفكار والعاب. واما الجانب السلبي فيتمثل بالشعور في العزلة. فأنظمة المعلومات قد تجعل الأفراد والعاملين ان يعملوا كل شيئ تحتاجه ووظائفهم بدون النفاعل مع الأخرين.

سادسا: الموائمة مع الإبداعات التقنية للمعلومات

يعد الناس هم المفتاح لأي ابداع تقني فعال، والتقنيات الحديثة لا يمكنها ان تلبي وعودهم بزيادة الأنتاجية وتقليل الكلف التشغيلية، إذا ما كان العاملين انفسهم غير قادرين أو غير راغبين في التكيف مع ظروف عملهم الجديدة. وحتى افضل انظمة المعلومات تصميماً ستكون غير فاعلة إذا ما قاومها المستخدمون. ومن جهة اخرى، ان التحمس لها ودعمها وبخاصة من قبل الإدارة العليا، قد يزيد بصورة كبيرة من تطوير الأنظمة واستخدامها.

1- الأفتراضات الخاطئة التي تضعف من فاعلية النظام

تكون بعض المنظمات احياناً قليلة الأستخدام لأنظمة المعلومات المتطورة حديثاً، والتي ذكرنا سابقاً. فما هو سبب ذلك يا ترى؟ فالباحثون يؤكدوا ان هناك خمسة افتراضات خاطئة، والعمل بواحدة أو اكثر منها يجعل الأمر كافياً لجعل انظمة المعلومات غير فاعلة ومكلفة على المنظمة. وهذه الأفتراضات هي:(Ackoff,1976:18-21)

أ- لا يتسلم المستخدمين البيانات والمعلومات التي يحتاجونها: انه من الخطأ بمكان افتراض ان المستخدم لا يتسلم البيانات والمعلومات المطلوبة لأتخاذ تقضل القرارات. وفي اكثر الأحيان تكون المشكلة هي استلام معلومات اكثر من اللزوم بدلاً من استلام معلومات خاطئة. إذن، تشكل البيانات الزائدة أو غير الملائمة معضلة لأنها تمنع من التركيز على حل المشكلات الموجودة حالياً سالتي يواجهها الدراء.

ب- يطلب المستخدون فقط تلك المعلومات والبيانات التي يحتاجونها : وهذا يمثل الخطأ الثاني الذي افترضه ان المستخدم يحتاج كل البيانات والمعلومات التي يطلبها. فمصمموا الأنظمة قد يفترلاضوا ان المستخدمين يعرفون ماهية وكمية البيانات التي يحتاجونها لأنجاز اعمالهم. ولسوء الحظ ان هذا الأفتراض يتجاهل حقيقة ان بعض المستخدمين يتسلمون بيانات ومعلومات اكثر من الضروري. وقد يكونوا بهذا يريدون الحصول على اهمية تكتيكية داخل المنظمة، وبعض المستخدمين الأخرين وقد لايكونوا قادرين على تقييم ماهية وكمية البيانات والمعلومات التي يحتاجونها.

ت- تؤدي البيانات والمعلومات الأكثر إلى قرارات افضل: وهذا افتراض خاطئي اخر، وهو غير حقيقي اطلاقاً لأن هناك عوامل اخرى تؤثر في نوعية اتخاذ القرارات. فمثلاً المستخدون بأمكانهم التعامل مع كمية محمدودة من البيانات

والمعلومات بغض النظر عن وقتها وملائمتها، فالمستخدم يواجه موقفاً غير عادة ولهذا قد يصبح مرتبكاً ومحتاراً بالكمية الكبيرة من المعلومات و البيانات المتوافرة. وان سياسة المنظمة يمكن ان تمنع المستخدم من اتخاذ قرار جيد. ففي سبيل المثال، ان قرار اطلاق سفينة الفضاء الراحلة (تشالنجر) كان من الواضح انه متأثر بأعتبارات سياسية، وعلى الرغم من توافر المعلومات و البيانات التي تؤكد احتمالية خطورة اطلاق المركبة تحت الظروف الحالية، الأ ان ناساً قررت اطلاق المركبة.

ث- يطور تحسين البيانات والمعلومات وجريانها الأداء: وهذا هو الخطأ الرابع ان يفترض ان تحسين جريان البيانات والمعلومات خلال اقسام المنظمة، سيؤدي إلى تنسيق اكبر لعملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء. والعكس قد يحدث عندما تتنافس الأقسام وتكون سلبية التعامل مع بعضها. وتحت هذه الحالة، ان كل قسم سيستخدم البيانات المتوافرة لجعل نفسه يبدو افضل على حساب الأقسام الأخرى.

ج- لا ينبغي بالمستخدمين ان يفهموا نظام المعلومات الذي يستخدمونه: وهذا الخطأ الخامس يقوم على افتراض انه لايتوجب على المستخدمين معرفة كيفية عمل نظام المعلومات الذي يستخدمونه. فالمستخدمون يجب لايكونوا قادرين على تقييم مصادر البيانات والمعلومات لتحديد النوعية والملائمة والكمية. وزيادة على ذلك ـ ان المستخدمين الذين لايعرفون كيفية عمل نظام المعلومات هم الذين لايثقون بالمعلومات التي تخرج منها.

2- مقارمة تقنيات المعلومات والتغلب عليها

كأي تغييرات كبيرة تحدث في المنظمة، فأن تنفيذ تقنية التعلومات قد يواجه المقاومة. فمقاومة بعض العاملين لأنظمة المعلومات المؤتمتة يشابه شعورهم عندما واجهوا التصنيع في الماضي، وبعض العاملين يخافون من احتمال استبدالهم بمعدات

ميكانيكية والآلات. ونرى ان هناك عاملين رئيسيين في حدوث المعارضة أو المقاومة لأنظمة المعلومات الجديدة، أولهما يتمثل بأن الأفراد بصورة لايحبوا ان يكونوا في مواقف غير ثابتة أو غير مستقرة، والعاملون بضمنهم المدراء قد يشعرون بفقدان العون والقوة والسيطرة عندما يرون ان مواقع عملهم تتغير بصورة سريعة بسبب دخول التقنيات الحديثة. واما العامل الثاني، يتمثل بأن العاملين قد يخافون من ان تحل التقنية محلهم وخوفهم بالتالي من احساسهم بعد القدرة على منافستها، وقد يعتقدون ان الحاسوب سيعوض عن مسؤولياتهم في اتخاذ القرار. وبذلك قد يحس العاملون بعدم الأطمئنان على موقعم في المنظمة.

ويؤكد المختصون ان هناك ثلاثة انواع من المقاومة لتقنية المعلومات وهي التجنب (Avoidance)، الأسقاط (Projection)، والأعتداء (Aggression)، والقلق (Anxiety) وفيما يأتي شرحها بشكل مقتضب :

Hellriegel & Slocum, 1997:668-). Baronas& Louis,1989:88-94)
(Faerstein,1986:12 ؛9

أ- **التجنب**: وهو الأنسحاب أو الأبتعاد عن المواقف المتعبة والمقلقة. وهذه المقاومة لمنظومة المعلومات يكون مدمراً وبخاصة إذا مت تمت ممارستها من قبل الإدارة العليا. ومما يذكر ان هذا النوع من الخوف والقلق من التقنية يختفي عندما يكون الحاسوب جزءاً من الحياة اليومية للعمل.

ب- **الأسقاط**: وهو الية لألقاء اللوم على الغير من الأشخاص أو الأشياء. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك هو استعمال عبارة" انه خطأ حاسوبي" وهذا اسلوب اسقاط المؤولية عن خطأ بشري على نظام المعومات، وطريقة المقاومة هذه عامة وعادة ما تمارس من قبل مشغلي وموظفي المنظمة.

ت- **الاعتداء**: ياخذ الاعتداء عى نظام المعلومات اشكالاً متعددة منها ادخال بيانات غير كاملة أو غير كافية و تعطيل النظام أو ادخال فايروس في النظام والتخريب الكامل والمتعمد للاجهزة بهدف تعطيل العمل بالنظام.

3- القلق والاجهاد في تنفيذ نظام المعلومات بالمنظمة

يضيف باحثون اخرون نوعاً اخراً من المقاومة أو رد الفعل تجاه انظمة المعلومات، ويتمثل بالقلق والأجهاد (Anxiety Stress): فتنفيذ أي نظام جديد قد يسبب الكثير من الأجهاد والقلق، لأن النظام سيحل محل الوظائف الخاصة بمعالجة المعلومات، وقد يكون مدراء مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارة الأشرافية هم الأكثر تأثراً من الناحية السلوكية، حيث ان لديهم سيطرة قليلة على المعلومات التي تستلمها الإدارة العليا، فضلاً عن ذلك ان المدراء في المستوى الأول (الإدارة الدنيا).

وبالطبع، ان تقنيات المعلومات قد تؤثر في مستويات الإدارة العليا والوسطى، كما ان تقنية المعلومات قد تسبب تغيرات في العلاقات بين العاملين، اضافة إلى تغير اسلوب المنظمة في جمع المعلومات وتوزيعها. فتقنيات المعلومات الجديدة قد تغير جريان المعلومات غير الرسمية. والمدراء لايستلمون نفس المعلومات التي كانوا يستلمونها سابقاً، وبعض العاملين لديهم سيطرة قليلة على المعلومات التي يستلمونها. فكل هذه التغيرات تسبب الكثير من الأجهاد والقلق إذا لم تخطط لها الإدارة العليا.

هناك عوامل ثلاثة اساسية يمكن ان تثير شرارة وردود فعل الأجهاد والقلق، وهي: (Kiesler et al,1984:1123)

أ- ان العاملين قد يشعروا ان الحاجة اليهم تقل ويصبحون غير مؤهلين فيما لو ينجح النظام، وهذا يمثل نوعا من اليأس الذي يولد ارباكاً عقلياً تشتيتاً ذهنياً.

ب- ان المعلومات المتولدة من النظام المستند على الحاسوب عادة ما تكون واضحة وليس من السهولة ان يتم تكييفها لأغراض سياسية (تحقيقاً لمنافع شخصية للفرد بصرف النظر عن المثل). ولهذا فأن الأجراءات النظامية لنظام المعلومات قد يقلل من القوة السياسية (Political Power) لبعض الأفراد والأقسام.

ت- ان دور العاملين قد يتغير من الأعتماد على قوته السياسية إلى الأعتماد على معلومات واضحة ذات اهلية فنية عالية المستوى.

إذن، فماذا تفعل المنظمات ازاء هذه المقاومات وردود افعال العاملين تجاه انظمة المعلومات المؤتمتة، فلا توجد هناك قواعد بسيطة للقضاء على المشكلات لـتي تسببها مقاومة المدراء والعاملين لتقنيات المعلومات. والمواقف والمشكلات هذه يجب التعامل معها بحذر وعلى اساس فردي. ومع هذا ان دعم الإدارة العليا واسنادها، والمشاركة المستمرة للميتخدم بامكانها ازالة المقارمة وتخفيفها، وفيما يأتي نذكر بعض القواعد التقنية، التي يمكن ان يخلق بالنهاية الموائمة الملائمة لها، وهذه القواعد هي: (Argris,1971:B-281,Brod,1984:28؛ Hellriegel & Slocum, 1997:669)

أ- **المشاركة الفاعلة للعاملين**: أي تفاعل المستخدمين ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع نظام المعلومات وذلك بمشاكتهم في التصميم والتنفيذ؟ وهذا ما يساعد على تقليل القلق والأجهاد الذي يعاني منه المستخدمين انفسهم، و الأفراد الأخرين الذين يساهمون في تحديد التغييرات الحاصلة في عملهم، ويجعل ذلك ان يحصلوا هؤلاء الأفراد على الثقة في التقنية الجديدة.

ب- **توجيه العاملين**: يجب ان يوجهوا كل الأفراد المتأثرين بتقنية المعلومات بصورة تفصيلية حول تصميمها تشغيلها، وبوساطة نقل هذه المعلومات إلى الذين يستخدمون النظام يومياً، فان المدراء سيتمكنون من البحث عن العلامات المبكرة للمقارمة. علاوة على ان العاملين الذين يفهمون كيف ان قدرة تقنية المعلومات تساعدهم في اداء عملهم فانهم سيتكيفون بسهولة معها.

ت- التمهيد للنظام: ان تقديم أو تعريف التقنية الجديدة بصورة تدريجية وعلى مراحل سيمنح العاملين الوقت المناسب للتعامل معها. وهذا ما قد يساعد في تقليل المقاومة، ويمنح الوقت المناسب للتعامل مع استبدال العاملين واعادة تأهيلهم وتدريبهم.

ث- مراجعة مؤشرات الأداء: غالباً ما تعيد تقنيات المعلومات تجديد الوظائف و/ او تصفيتها. فالطرق الجديدة لقياس اداء العاملين والتي تأخذ بعين الأعتبار الأساليب الجديدة في انجاز المهمات، قد قد تحتاج إلى تطوير وتهذيب. إذن فالقياسات التي تم مراجعتها يجب ان تشرح بوضوح لكي يعرف المدراء والعاملين الأخرين كيفية تقييم ادائهم، وكما يجب تطوير خطط ونظم جديدة تتلائم مع المتغيرات.

وبدورنا نضيف قواعداً اخرى لأجتياز المقاومة تجاه انظمة المعلومات الجديدة، ويمكن تمثيلها بما يأتي:

أ- **الهيكل التنظيمي**: حتى ترتبط انظمة المعلومات بشكل فعال بالهيكل التنظيمي، فان الإدارة لابد ان تحدد أي تغيير ضروري في الحجم، والبيئة، والأعتمادية المتبادلة، والتقنية الناشئة من الخطة العامة للتغير. فاية تعديلات في الهيكل التنظيمي لابد ان تترك تأثيراً معيناً على عملية تنفيذ التقنية الجديدة. إذن، تعديل الهيكل التنظيمي المعد مسبقاً هو جزء اساسي في اعداد التقنية. وتبقى معظم المنظمات الناجحة هي تلك التي تستطيع تطوير نظامها المعلوماتي، وتضع في اعتباراتها الهيكل المرن. ففي الحالات التي يكون بها تغيير الهيكل ضرورياً ومرغوباً، فانه لا بد ان تنفذ الإدارة العليا هذا التغيير بدون النظر إلى صعوبة. فلا يعتبر عمل ذلك معاكساً لحالات الأستقرار والبقاء المنظمي الذي يكون هدفاً اكثر من الربحية.

ب- **القيادة**: بينما تزود القواعد السابقة الذكر بالأطار العام لتنفيذ تقنية المعلومات الجديدة فانها لوحدها لاتضمن كفاءة هذا التنفيذ، مالم تكن هناك قيادة فاعلة في المنظمة. فالقيادة هي المورد الأساس الذي لابد ان يتعامل مع مستقبل المنظمة، كما يتعامل مع الحاضر، وان يكون ملهماً وموثوقاً به إلى الحد الذي يستطيع امتصاص مقاومة العاملين والتنفيس عن غضبهم عند مواجهة حالات التغيير هذه ومن خلال اشباع حاجات الدفع والحفز بعد مراعاة كل حالات الأدراكات والعواطف والأحاسيس.

ت- **المكافآت**: ولتجنب التقويض وسوء الإدارة مع اهداف تقنيات المعلومات، فالمدخل الصحيح لتنفيذها هو اصرار المدراء على ان الأداء الفعلي لابد ان يكون حصيناً أو دقيقاً مقابل المتفق عليه من معايير في ضوء دخول التقنية. عليه، ومن نافلة القول، يحتاج جميع المدراء في المنظمة ان يفهموا بوضوح كيفية حساب المكافاة والحوافز، بالأعتماد على وزن تكيفهم للتقنية الجديدة وانجازاتهم في التعامل الصحيح معهاواخراجهم للنتائج التي تفيد في تطوير المنظمة وزيادة ربحيتها.

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- ان غرض أي نظام للمعلومات الأدارية أو تقتية معلومات، يتجلى في تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لأستعمالها في حل المشكلات، والرقابة واتخاذ القرارات. ولقد اصبحت تقنية المعلومات احد ابرز الوسائل المهمة في عملية تطبيق خطط المنظمات الستراتيجية، وهي ايضاً الأدوات الرسيمية الوحيدة لتحريك وتوزيع واستخدام الموارد الأخرى، ةتنفيذ براجها ومشروعاتها على وفق طريقة اتمتة المعلومات. بينما ينظر لتقنية المعلومات بهذا المنظار، فيلاحظ انها تكمل الأتصال وتسهل عملية التخطيط وتتماشى مع انشطة المنظمة الأخرى لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

2- لقد اختلف دور التقنيات المعلوماتية اليوم، عما كان عليه في العشرين سنة الماضية، إذ اصبحت وبحكم استخداماتها الواسعة اداة نافعة لتوصيل الخطط وتنسيق أوجه النشاط، ومعياراً لنجاح المنظمات في كسب المزايا التنافسية. وعليه، ان عملية تصميم انظمة المعلومات وتنفيذها وتقييمها، لم يكن يكفيه الأسلوب الفني والأجراءات البسيطة، فقد اصبحت العملية اكثر تعقيداً بحكم تعدد قدرات تقنيات المعلومات وازدياد استخداماتها، والتغيير السريع في البيئة، وتطلعات الإدارة المعاصرة لقياس فاعليتها وكفائتها في اطار دراسة التأثيرات السلوكية لها، وذلك بأعتبار هذه التأثيرات احد اهم المتغيرات الحاكمة لأدخالها من عدمه.

3- ندعو إلى مراعاة النظرية السلوكية في تنفيذ تقنية المعلومات، ولقد اصبح تطبيقها الأن عملاً ضرورياً لتحسين اداء الإدارة بالشكل الشامل أو الكلي. فقي اطار المفاهيم الحديثة في المنظمة ونماذجها، فلا بد من القيام بتحليلات موضوعية للأبعاد السلوكية التي تتأثر بتقنيات المعلومات، وذلك بأعتبار الفرد متغيراً رئيساً في مدخلات النظام الأداري. وبالتالي، فالسلوك التنظيمي ينعكس في مختلف اشطة المنظمة، بما فيها إدارة المعلومات التي تحتاج إلى ان يفهم فيها سلوك الأفراد والجماعات والنظم الفرعية للمنظمة التي لها دور اساسي في صياغة اهدافها.

4- هكذا، ان معظم المحاولات التي تناقش مسألة التنبؤ بحفز السلوك التنظيمي على اساس العوامل المادية والأقتصادية والمعلوماتية لوحدها، فمن المحتمل جداً ان تواجه القشل. ويأتي كل هذا التوكيد بحقيقته منسجماً مع مقولة اصحاب السلوك التنظيمي من ان تقنيات المعلومات هي غير ذات معنى بدون الأفراد لأنها ادوات تعد قبلهم، وتستخدم لصالحهم، وتؤثر بأعمالهم ومهمات غيرهم، ويمكن ان تخرب وبواسطتهم وتنجز متطلباتها عبر جهودهم المقدمة تجاهها.

5- هناك مشكلة بحث تحتاج لدراسة، تتجلى في ان وجهة النظر القائلة بأنها أي "تقنيات المعلومات" لايمكن النظر إليها كحالة فنية تشغيلية، فهناك بالمقابل عوامل سلوكية (كثيرة وغير مكتملة التحديد)، ذات اهمية اكبر من تقنيات المعلومات نفسها تؤثر في تصميمها وتنفيذها وتقييمها. ومن هنا، يفترض القيام بعمل بحثي في هذا الخصوص، يبرز أو يجدد الأبعاد أو العوامل السلوكية التي تتداخل في سيرة عملية تقنيات المعلومات عبر مراحلها المختلفة، والعمل على تحديد وتحليل تأثيرات هذه العوامل وتدخلاتها وترابطاتها، وذلك ضمن نظرة سلوكية تنظيمية شاملة.

6- ومن هنا، ان الاستنتاج النهائي الذي نخرج به وهو، انه لو ارادت المنظمات دراسة مشكلات تقنيات المعلومات والبحث في مقاومتها، وضعف الكفاءة في اداء نظامها، لتوصلت ادارتها العليا إلى وجود عوامل تباعد قائمة، لابد ان تكون لدى هذه الإدارة المسؤولة تصورات واسعة عنها بهدف الحفز الهادف لتحقيق ائتلاف الأفراد وتحقيق التفاعلات الصحيحة مع تقنيات المعلومات.

مصادر الفصل السابع عشر

- هذا الفصل يمثل بحثا منشورا للمؤلف الاستاذ الدكتور سعد العنـزي، تقنيـات المعلومات وتأثيراتها في السلوك الاداري لمنظمات الأعمـال: اطـار مفـاهيمي، مجلـة الإدارة والاقتـصاد- الجامعـة المستنـصرية، العـدد 36، أيلـول 2001.

والمصادر المعتمدة فيه هي كما يلي:

- Main,J. At last Software CEOs Can Use, Fortune , March 13.1989,77-83. 2 3-Meyer , M.H. & Currely, K.F. Putting Expert Systems to Work, Slaon Management Review , Winter,1991: 21-31

References

1- Ackoff,R. L., Management Misinformation systems, Management Science, 1967, 14:18-21.
2- Argyris, C., Management Information Systems: The Challenges to Rationality and Emotionality, Management Science, 1971, 17: B-281.
3- Baronas, A. K. & Louis, M.R., Restoring a Sense of Control During Implementation: How User Involvement Leads to System Acceptance, MIS Quarterly, March 1989, 89-94.
4- Brod, C., How to Deal with Technostress, Office Administration and Automation August 1984, 28 ff.
5- Business Week, Linking all the Company Data: We're Not There Yet" May 11, 1987: 151.
6- Business Week, 'How do you Build an Information High Way, Sep.16.1991, 108.
7- Busines Week, "Office Automation: Making It Pay Off", Oct.12.1987, 1-46.
8- Donovan. J.J. Beyond Chief Information Office To Network Managers, "HBR Sep-Oct., 1988, 45-53.
9-
10- Faerstein, P., Fighting Computer Anxiety, Personnel, January, 1986: 12-17.
11- Faerstein, G. W., A Reality Basis for Management Information Systems Decisions Public Administration Review, 1973, 39: 176-179.
12- Gorry, G.A. & Morton M.S> "SMR Classic Reprint: A framework for Management Information Systems,' Sloan Management Review, spring 1989, 49-61.
13- Griffin, Ricky W., Management, Boston, Houghton Mifflin, 1993.
14- Hellriegel, D & Slocum, J. W., Jr., Management, New York, Wiley, 1997.
15- Kiesler, S., et.al., Social Psychological Aspects of Computer-Meditated Communication. American Psychologist, 1984, 39: 1123-1134.
16- Kirkpatrick, D., "Why Not Farm Out Your Computing? Fortune, Sep.23.1991. 103-112.
17- Lane, R. & Hall, R., Ye, There is a Way to Measure MIS Investments,Business Monthly, August, 1989.73.
18- Leavit, H. J. &Whisler, T. L. Management In The 1980, HBR, Nov. Dec., 1985: 41-48/.
19- Main, J. The Winning Organization, Fortune, Sep. 26, 1988, 50-60.

الفصل الثامن عشر

قياس أنحرافات الاداء ونجاح منمة الاعمال

الفصل الثامن عشر

قياس أنحرافات الاداء ونجاح منمة الاعمال

▪ تمهيد

تقتضي سلامة الأداء تحليل الفعلي منه، وتقييمه بمؤشرات موضوعية دورية، ليس مالية حسب، بل سلوكية وتنظيمية ايضاً، وفي نقاط استراتيجية حرجة محددة، ومقارنته (أي الأداء الفعلي) بالأداء المخطط، وتحديد الأنحرافات بينهما، وتشخيص اسبابها، ثم السعي لتصحيح الأداء الفعلي أو المخطط، أو كليهما معاً، وذلك حسب طبيعة الموقف النفسي والأجتماعي ومتطلباتهما. والحالة هذه، تنسجم مع سعي المنظمة لتحسين قدرتها على النجاح، عبر ضمان استمرارية تلبية متطلبات زبائن المجتمع واصحاب المصالح الأخرين بما يحتاجونه بالتوافق مع الأستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية صوب الأهداف العامة لها.

ولذلك يعد بقاء ونجاح المنظمة المتزايد دالة لقدرتها على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وإنتاج الإبداعات بسرعة لاستغلال تلك الفرص، وصولا للأداء المتميز. وتعد العقلية الريادية ضرورية من أجل قيام المدراء والعاملين، وبشكل منسّق، في محاولة منهم في تحديد الفرص الريادية التي تستطيع منظمة الأداء العالي تعقّبها من خلال تطوير السلع والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة. ومن اجل تعزيز فرص النمو للمنظمة الناجحة في بيئة الأعمال التنافسية، فأن إدارة الاداء والابداع تلعبان دوراً مهماً في درجة النجاح المتحقق من خلال تنفيذ المشروعات الاستثمارية الريادية بشكل مناسب.

ففي اطار ذلك، يسعى الفصل الى التعريف برقابة الاداء والتغذية العكسية في المنظمة، ومعرفة الجانب التنظيمي لأنحرافات الأداء فيها. فضلاعن تحديد ماهية وطبيعة نجاح منظمة الأعمال، ومؤشرات القياس لها في اطار علم الإدارة.

أولا: رقابة الاداء والتغذية العكسية في المنظمة

تعد إدارة اداء المنظمات قاصرة، ما لم يقع في اطارها التغذية العكسية (Feedback) التي تدرس نتائج التنفيذ. وهذه كحالة بحد ذاتها، تمثل ضرورة من ضرورات التخطيط، تكشف مديات التقدم في مسيرة التنفيذ، ومعالجة المشكلات (ان وجدت)، وبما يساعد النهوض بمستواها نحو الأفضل. ففي كل مراحل التخطيط، لابد ان يكون هناك توجيه لجهود الأفراد في المنظمة بأتجاه خلق مناخ التعاون الأرادي لمختلف المستويات الأدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، واثارة روح الحماس فيهم نحو اداء اداري سليم يضمن الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency) للمنظمة.

وهكذا يصبح تحقيق نجاح المنظمة مكفولا بتوجيه الموارد المحدودة تجاه الأستخدام الأفضل الذي يحقق اقصى المخرجات وبحدود الأمكانات، وضمن القيود المحددة للأداء (بضمنها الجانب السلوكي العام للأفراد العاملين، والجانب التنظيمي للمنظمة). وان استمرار تزايد غموض بيئة المنظمة وتعقد السلوك الأنساني فيها، يؤدي بالتأكيد إلى زيادة الأهمية والضرورة لأستخدام التغذية العكسية لتقصي اسباب انحراف اداء المنظمة وتحسين فرص نجاحها عبر زيادة فاعليتها وكفائتها.

تقيس الرقابة كوظيفة اساسية للإدارة، الأداء وتحافظ عليه ضمن اهداف المنظمة المحددة. ولقد باتت ممارسة هذه الوظيفة لا تقتصر على الجانب الفني الأجرائي، بل امتدت بحكم تأثيرها في الأفراد إلى السلوك التنظيمي، من حيث توجيهه وتقييمه اليهم. والرقابة بحد ذاتها يمكن ان تكون ايجابية أو سلبية في تأثيرها في المنظمة، إذ

ينعكس السلوك الأيجابي بردود الأفعال الجيدة، مثل الأذعان أو الخضوع الأرادي لها، وقبول معايير الخطط وتنفيذها .... الخ، وما لهذا من اهمية في مخرجات المنظمة.

لا تحقق ردود الأفعال الأيجابية للرقابة، ما لم تكن هنالك ممارسات سلوكية جيدة من قبل المنظمة نحو افرادها العاملين (مثلاً اشراكهم في وضع الأهداف ورسم الخطط، واثراء وظائفهم، واستخدام مدرائها الأدوارالأدارية المؤثرة،. . الخ). وبالنسبة لردود الأفعال السلبية للرقابة، فهي تأخذ اشكالاً عديدة تتمثل بـ:

1- الأستجابات الضعيفة للعاملين، مثل تعمد الخطأ، والأهمال في العمل.

2- اتباع اساليب المناورة والتضليل في علاقات العمل، والأتصالات بين العاملين.

3- لجوء العاملين إلى التشكي والتضرم.

4- ظهور معالم الكره للوظيفة من قبل العاملين.

5- النيل من المدراء بأثارة الفتن والأضطرابات نحوهم.

إذن، الرقابة في المنظمة هي وظيفة النظام التي تزوده بالترتيبات للتوافق مع الخطط، وتقليل الأنحرافات عن الأهداف. وتتضمن الرقابة ممارسات سلوكية يمكن ان تؤدى لتحسين اداء المنظمة، وتتمثل بـ :

1- الإدارة بالمشاركة (Management by Participation).

2- إدارة المصارحة بالأرقام (Open - Book Managemen).

3- اتباع اسلوب التشخيص، بدلاً من التأديب أو االقصاص في تقييم الأداء.

4- وضع اهداف المنظمة على اساس اهداف الأفراد العاملين، وهي ما تعرف بالإدارة بالأهداف (Managemen by Obgectives).

5- ممارسة المدير لدور المعلم عوضاً عن دور الآمر بالسلطة.

6- تزويد العاملين بمعلومات التغذية العكسية لزيادة حماسهم، وقياس اتجاهاتهم ورضاهم عن الوظيفة.

في ضوء ما تقدم، ان رقابة المنظمة عبر مستوياتها الأدارية في هيكلها التنظيمي التي تفيد قياس الأداء يمكن ان تتمثل أوجهها الرئيسة، بالأتي :

1- حجم الأنحرافات التي تكون السبب لأتخاذ العمل التصحيحي.

2- حث المدراء نحو تعديل المعايير نتيجة تغير الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا ما يجعل الضرورة قائمة لتصحيح المعايير قبل النظر للأداء.

3- بناء الإدارة لنظام المعلومات والتقارير المالية المناسب لأغراض تقييم الأداء، واجراء المقارنات، وتصحيح الأداء. وهنا، ينبغي اهمية اعلام العاملين عن نتائج قياس الأداء.

ثانيا: الجانب التنظيمي في قياس أنحرافات الأداء

يعاب على النظرية التقليدية للرقابة، طبقاً لما جاء به الباحثون في السلوك التنظيمي على انها تفترض ممارستها بشكل نازل من قمة الهرم التنظيمي، وهذا ما يجعل ان تكون صورتها متوجهة نحو الأنحراف السلبي عن المعايير الموضوعة مقدماً. وفي هذه الحالة، سيكون هناك إذعان (Compliance) وخضوع من قبل العاملين في نقطة من النقاط التي يقع فيها انحرافات بالأداء.

يؤكد الباحثون في السلوك التنظيمي على دور الإدارة في جمع المعلومات عن الأنحرافات، ومحاولتها تحقيق التوافق بين النتائج المخططة والفعلية. ولا يتحقق هذا التوافق بدوره، ما لم يتم التسليم جدلاً بأن الفرد في المنظمة هو الذي يمارس الرقابة

فعلا، فهو يقبل معايير الأداء ويرفضها، وهو يعمل بجد ومثابرة في اداء العمل وقد لايعمل اطلاقاً، وكذلك هو الذي يقبل التغيير في انجاز اهداف المنظمة ويقاومها.

تبدأ الدراسة التنظيمية التي تبحث في رقابة الأنحرافات بنقطة اساسية، تتمثل بالبناء السلوكي لنظام الرقابة، وذلك من خلال السماح للعاملين في المنظمة بحرية وضع اهدافهم الشخصية ضمن الحدود المقبولة للأداء الطبيعي وتشجيعهم ودعمهم بحل مشكلات اعمالهم، وبما يخلق جو القبول لها. وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص المتطلبات الأساسية لبيئة المنظمة التي تفي بأنظمة الرقابة السلوكية للأداء، بالأتي:

1- وضع معايير الأداء بأسلوب حقيقي وشرعي، بحيث تكون مفهومة للأفراد، وتعكس قابليتهم الفعلية.

2- شعور الفرد في المنظمة بأهميته من حيث ان يكون له صوتاً بوضع اهداف الأداء الشخصية له.

3- وضع معايير الأداء بأسلوب يحرر الفرد من الفشل عندما يخطأ بشكل عرضي، بحيث لايكون موضع انتقاد عن انحرافات الأداء التي هي خارجة عن سيطرته وارادته.

4- فهم قيمة التغذية العكسية في تصميم رقابة الأداء، بحيث يتوسع استعمالها على مستوى الأفراد والوحدات التنظيمية.

5- عند تقييم وتقصي انحرافات الأداء لتحديد اسبابها، لابد ان يؤخذ بالحسبان التحليل السلبي والأيجابي منها على حد سواء ،فضلاً عن مراعاة الجوانب السلوكية للأفراد والجماعات فيها.

تؤثر الأنحرافات الأيجابية والسلبية للأداء في الأرباح التشغيلية للمنظمة على حد سواء، فالأيجابية منها يزيد هذه الأرباح، والسلبية تقللها بأفتراض ثبات

العوامل الأخرى. فالأنحرافات الأيجابية ليست بالضرورة جيدة، ولا كل الأنحرافات السلبية سيئة بالضرورة. فلابد ان تكون منطلقات المدراء للعمل التصحيحي سلوكية من حيث حفز العاملين بأستخدام ما تتيحه الخطط كونها انظمة توجيهية وليست انظمة تأديبية أو عقابية تدفع بالعاملين لأن يتصرفوا بحذر تجاهها.

وبخصوص نظرة الإدارة والمشرفين للأعمال التصحيحية للأنحرافات السلبية فهي:

1- ظاهرة سلوكية من حيث كيفية دفعهم للقيام بما هو مناسب للأفراد، وبالتالي دفعهم لتحقيق المعايير مطلوبة.

2- تمثل درجة الأهمية التي يوليها المدراء لتحديد ما إذا كان المرؤوسون يكافئوا أو يعاقبوا، وبالشكل الذي يسهم في بناء حالة واعية من ان جميع الأفراد لهم دور في الأنحرافات.

3- ضرورة بناء عوامل الحفز الشخصي التي تنشأ الرغبة للقيام بالعمل الجيد ذاتياً دون الشعور بأنهم بامرة المدير، وهذا بالتالي من شأنه ان يعزز التفاعل بأتجاه بناء معايير افضل في السنوات القادمة ،

4- حالة مطلوبة لأهمية اعداد المشرفين ذهنياً ونفسياً وسلوكياًبشكل يتلائم وضرورات الدعم لمواجهة ما يهدد العمل وبخاصة الخطط ومعايير الأداء، واستبعاد جوانب خلق مناخ العدائية التي تعيق حفز العاملين نحو تصحيح الأوضاع، وبما يؤثر في بناء ووضع المعايير القادمة.

ثالثا: التغذية العكسية في اطار النظام المفتوح

تعد التغذية العكسية من الخصائص الأساسية للنظام المفتوح، وواحدة من عوامل قدرته على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما انها تعد المقوم الرئيسي لأية عملية رقابة، لأنها تزود المنظمة بالمعلومات للقرارات التي تعدل النظام على مدار الوقت. ويبقى ان السلوك الأنساني للأفراد في المنظمة، لابد ان يراقب بواسطة ضبط وتحكم ذاتيين على اسس التغذية العكسية المتعلقة بالأهداف ونتائج الأداء ، ويأتي ذلك انسجاماً مع كون التغذية العكسية هذه تستلم من قبل الأفراد الذين يؤدون العمل ويقررون المناسب منه.

ترتبط التغذية العكسية بمعنى (Cybernetics)، الذي يعرف بعلم الأتصال والضبط الذاتي الذي جوهره في فكرة الرقابة الذاتية (Self-Control)، وتوجه الهدف، والتقييم الذاتي للنظام. وعلى وفق ذلك، ان التغذية العكسية تتعلق بمعلومات الأداء، أو نتائج عمليات النظام بعد مقارنتها مع الأهداف الموضوعة له.

تعرف التغذية العكسية بأنها عملية استخدام الخبرة الماضية لتعديل خطط المستقبل، حيث على اساس توجه عمليات التحويل التي تمكن الياتها المدراء من تحديد مدى التقدم بأتجاه الهدف، قد تكون التغذية العكسية سلبية عندما تتفاوت المخرجات الحالية والمتوقعة (عدم قبول البيئة مخرجات النظام)، أو ايجابية عندما تتكيف المعايير المطلوبة لتتلائم مع الأوضاع المتغيرة الجديدة (قبول البيئة مخرجات النظام).

تحتاج إدارة اداء المنظمات التغذية العكسية لكي تراجع بأستمرار حالة المخرجات من حيث اجراء التعديلات التي تمثل استجابة للتغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية. وعلى هذا الأساس، تعد التغذية العكسية عاملاً جوهرياً وبخاصة في الإدارة المشاركة، إذ انها تترجم، دور فعل البيئة الداخلية (بما فيها الأفراد)، والبيئة الخارجية في قبول أو رفض مخرجات الأداء. هذا

بالأضافة إلى انهـا (التغذيـة العكـسية) تحـدد نوعيـة واتجـاه التطـوير في المـسقبل، وبخاصة ما يتعلق بـأداء الأفـراد وجماعـات الوحـدات التنظيميـة. وتـؤدي التغذيـة العكسية ثلاثة اغراض اساسية، تتمثل بـ :

1- تحفيز العاملين وتحديد المكافآت أو العلاوات الأضافية أو الترقية.

2- توجيه الأعمال التصحيحية وحث الإدارة نحو النشاطات التي تحتاج العنايـة و الاهتمام.

3- المساعدة في تعديل الاهداف و الخطط.

هنالك نوعان من الفعاليات الـتي تتعلـق بالاعمـال التـصحيحية للمـساعدة في تعديل الاهداف والخطط، وهي:

1- تقييم اشارات التحذير، وهو عمل ضروري لتوقع المستقبل الذي قد يحتـاج ان يتحاشى الفعل المفاجئ السريع له.

2- اتخاذ القررات الادارية المتعلقة باية علاجات لتصحيح الانحرافات عن المعايير، وما ينجم عنها من تحليل المشكلات وتنظيم العمليات.

يفسر المعنيون في السلوك التنظيمي التغذية العكسية بعوامل التحفيز التي تعتمـد معرفة ما ينتج عن السلوك الانساني في تنفيذ هدف مـا. وهنـا قـد تـساعد التغذيـة العكسية في ترشيد سلوك الأفراد من خلال تشجيع المنافسة ،الذاتيـة ورفـع الـروح المعنوية وتحسين العلاقـات بـين الإدارة و الأفـراد لتنفيـذ معـايير الاداء. ويـضيف اخرون بقولهم ان التغذية العكسية يمكن ان تـساعد المـدراء في ان يعرفـوا نجـاحهم ويتعلموا من اخطائهم، وتصبح الإدارة الناجحة مفهومها التحفيز والاهداف ممكنة التحقيق باقل صعوبة.

ولكي تضمن الإدارة تحقيق مزايا التغذية العكسية للاداء المتحقق، لابد ان يراعى فيها ما ياتي:

1- عدم اقتصار هدف التغذية العكسية على اخطار الفرد بأخطائه فقط ،بل ضرورة ابلاغه عن اسبابها وكيفية تجنبها بالمستقبل، وهذا لايتحقق الا بأتباع الإدارة المشاركة في وضع الاهداف مع استخدام الحوافز لزيادة الثقة بالنفس، وغرس الاعتزاز بالوظيفة.

2- فهم الترابط بين وضع الاهداف، ومعايير الاداء، ومعرفة النتائج وتقييمها بما يفيد في تحقيق فهم مناسب لوظيفة التغذية العكسية وقيادتها للعمل في المواقف المختلفة.

3- ابلاغ الأفراد بالنتائج الخاصة بالمقارنة، بهدف تعريفه ما إذ ا كان قد نجح ام فشل في الأداء وصولاً إلى تكوين حالة فهم واعية، وتصحيح القوى الدافعة التي تحفز نحو عدم الرضا والأستياء (Satisfaction & Dissatisfaction).

4- ادراك المدراء لدورهم في تقييم اداء منظمتهم على انه دور مساعد لايتضمن تصييد اخطاء العاملين. وبما يعكس ذلك من ضرورة وجود المرونة في المعايير والمساعدة في تحسين العلاقات بين الإدارة والمشرفين والمرؤوسين وذلك من خلال مناقشات جماعية عن اسباب الأنحرافات ووسائل العلاج واساليب تعزيز انحرافات الكفاءة الأيجابية.

5- ربط اثر التغذية العكسية بأهتمام الفرد بوظيفته ورضاه عنها والروح المعنوية للجماعة التي ينتمي إليها.

يمكن تمثيل الجانب التنظيمي والسلوكي للتغذية العكسية، بمبادئ عدة هي:

1- **مبدأ الأستمرارية** : بحكم استمرارية الرقابة الأدارية تستمر التغذية العكسية للموازنات من خلال ما تضعه الإدارة من اجراءات تلقي المعلومات بشكل

مستمر عن ادائها اثناء التنفيذ، وايصالها للوحدات المختلفة ومتخذي القرارات في المنظمة.

2- **مبدأ الفهم المشترك**: أي وجود حالة فهم مشترك (Shared Understanding) بين الأفراد والوحدات التنظيمية والجهة المسؤولة عن الخطط حول ضرورة توافر التغذية العكسية و تحليلها وتفسيرها، وبما يساعد بأتخاذ التدابير العلاجية الملائمة والمفيدة لأحتمالات اداء المنظمة القادمة.

3- **مبدأ الهدفية** : ويعني ان التغذية العكسية لابد ان تكون هادفة (Meaningful) في الحصول على المعلومات من الأفراد والوحدات قبل اعداد الخطط والموزنات واثناء تنفيذها وبعد تقييمها.

4- **مبدا تدوين التغذية العكسية** : ويعتمد ذلك على تطوير قنوات الاتصال (Communication Channels) الصحيحة التي تؤشر رغبة التعاون بين الاستشاريين و التنفيذيين نحو تزويد المعلومات الموثقة الدقيقة عن الاداء للإدارة العليا والادارات التشغيلية بسرعة.

5- **التوقيت المناسب**: تحتاج الإدارة ان تدرك انحرافات الاداء الفعلي عن المعايير في الوقت الذي يلائم واتخاذ العمل التصحيحي بالوقت المناسب (Timeline). فالفرد يحتاج ان يعرف ما إذ ا كان اداؤه مرضياً ام لا في الوقت الذي يراد ان يعزز سلوكه نحو تحفيز عال يشعرهم بأندماج الإدارة معه.

رابعا : نجاح المنظمة ومؤشرات القياس في الفكر الاداري

يعد النجاح اسمى هدف تسعى المنظمة لتحقيقه، وتستخدم المنظمة من خلال افرادها و وحداتها التنظيمية اساليب ادارية كثيرة للوصول إلى هدف النجاح، كالخطط والستراتيجيات مثلاً. ولمفهوم نجاح المنظمة بعدان رئيسان هما :

1. النجاح في تحقيق المنظمة لاهدافها والتكيف مع البيئة، وهذا ما يعرف عنه بالفاعلية.

2. النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة.

إذن، الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، إذ تعد الكفاءة مؤشراً للنجاح في الامد القريب من خلال الارباح التي تحققها. في حين تعد الفاعلية مؤشراً لنجاحها في الامد البعيد من خلال امكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. وعلى اية حال فالفاعلية ترتبط باهداف المنظمة، بينما الكفاءة ترتبط وبشكل اكبر بطبيعة العمليات الداخلية للمنظمة. وهنا يتم تنفيذ نشاطات المنظمة بفاعلية وكفاءة عبر انجاز الأعمال المناسبة بطريقة صحيحة، فالمنظمة هنا كفوءة وليست فاعلة، وعندما تؤدي الأعمال الصحيحة بطريقة غير مناسبة فتحصل الفاعلية وليست الكفاءة.

وعلى الرغم من ذلك، ولكي تنجح منظمة الأعمال عليها ان تكون فاعلة وكفوءة في ان واحد.

1. <u>**الفاعلية**</u> : يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان الفاعلية هي كيفية تحقيق المنظمة لاهدافها بشكل جيد من حيث تقديم أو انتاج المخرجات المتوقعة. وبمعنى أخر، انها المعيار الذي يعكس درجة أو مدى نجاح المنظمة في تعزيز علاقاتها بالبيئة، وبما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد، ويمكنها من البقاء اطول مدة ممكنة. وعلى هذا الاساس، ان الفاعلية تعبر عن حجم ما تم انجازه من الاهداف المترجمة في الخطط خلال مدة معينة، بعد الاخذ بالاعتبار العلاقة الفضلى بين المنظمة وبيئتها. ويؤكد اصحاب الاختصاص بنظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، ان ابرز ما تتصف به فاعلية المنظمة هما:

أ. القدرة على التكيف مع البيئة.

ب. الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة بما يضمن البقاء والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها.

ترجو المنظمة من قياس درجة فاعليتها تحقيق اغراض كثيرة ابرزها:

أ. تحديد درجة قربها أو بعدها عن الاهداف المحددة في الخطة.

ب. تحديد نقاط الضعف في انظمتها الفرعية، وتحديد اسبابها والعمل على تلافيها وصولاً للاهداف المحددة لها.

ت. تحديد النقص الحاصل بالمعلومات التي تتعلق بتنفيذ البرامج المقررة للوصول إلى الاهداف، أو تحديد عدم واقعية، أو سوء مفهومية الأفراد لهذه الاهداف.

عليه، ولغرض اعتماد الفاعلية كوسيلة لقياس درجة تحقيق الاهداف، وتطورها، فلا بد من اعتماد مجموعة مؤشرات للقياس، اهمها ما يأتي:

أ- **تحقيق الأهداف**: يرى الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي ان الفاعلية الحقيقية، هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها، سواء اكانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك اجازة تأسيسها ونظامها الداخلي، أو تعكس حقيقية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الأنتاج، ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالباً ما تقع ضمن مدة الموازنة السنوية.

ب- **القدرة على التكيف**: يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة في توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وامكانية ايجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها قدر المستطاع. فالبيئة، بحكم اضطرابها وسرعة تغيراتها تزداد

القيود التي تؤثر في فاعلية المنظمة في تحقيق الأهـداف. هكـذا، ومـع أي تغـيير بيئي لابد ان يتمكن المدراء مـن ادراك التغـيرات البيئيـة والأسـتجابة بـسرعة نحوها من خلال اعادة بناء عناصر المنظمة.

2. **الكفاءة**: تعد الكفاءة مفاهيمياً مختلفة للباحثين المخـتلفين، فهـي للـبعض تعـني الربح أو العائد على الأستثمار، وتعني للبعض الأخر قدرة المنظمة على تحقيـق رضا الأفراد العاملين والزبائن. كما قـد تعـني لأخـرين القـدرة علـى التكيـف المستمر مع البيئة والبقـاء فيهـا. ويركـز فريـق اخرعلـى الكفـاءة باشـارته مـن انهـا تمثـل الأسـتخدام الأمثـل للمـوارد المتاحـة (البـشرية، الماديـة، الماليـة، المعلوماتية، والزمن). وعلـى هـذا الأسـاس عرفـت الكفـاءة بتعـاريف كـثيرة من بينها:

أ- الأستخدام الأفضل للموارد بهدف تحقيق افضل قيمة مضافة.

ب- نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ت- تحويل المدخلات من الطاقة والموارد الأخرى إلى مخرجات باقل كلفة ممكنة.

ث-مقـدرة المنظمـة علـى ضـمان الأسـهامات الشخـصية الـضرورية للنظـام التعاوني فيها.

ج- هدف بعيد الأمد يشاهد فيه صورة بقـاء المنظمـة مـن خـلال فهـم واسـتيعاب اهداف متعددة مثل الربح، الأنتاجية، المسؤولية الأجتماعية، الأستقرار المـالي، الأبداع،.. الخ.

تمارس المنظمة تطبيقات كثيرة لتحقيق الكفاءة، منها:

أ- تخفيض الأسعار للحصول على حصة نسبية اكبر في السوق.

ب- تحقيق فائض مالي اكبر في ضوء الأسعار الجارية.

ت- تعزيز مكانة المنظمة في النظام الأقتصادي من خلال ما تحققه من زيادة الأستثمارات، ورفع رضا الأفراد عبرتوزيع جزء من الفائض بموجب نظلم مكافآت فعال.

يرى معظم المهتمون ان تحقيق الكفاءة يتم بثلاث وسائل، هي :

أ- تحقيق اقصى المخرجات من مدخلات محددة، وهذا ما يستهدف تنظيم المخرجات.

ب- القدرة على تحقيق نفس المخرجات بأدنى المدخلات، وهذا يعني استهداف تدنية المدخلات (الكلف) إلى ادنى قدر ممكن.

ت- تحقيق اقصى المخرجات بأستعمال قدر ادنى من المدخلات، وتسمى هذه الوسيلة بالكفاءة الفضلى.

يجري تحديد مؤشرات كثيرة لقياس كفاءة المنظمة، وسينصب اهتمامنا على ثلاثة فقط لكونها البارزة في معظم البحوث والدراسات، وهي :

أ- <u>الكلفة</u> : تحتل حسابات الكلفة مكاناً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة. ويعكس مؤشر تخفيض الكلف دليل تحسين الكفاءة، بأفتراض المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها. كما ان تحسين الأنتاج ضمن الكلف المحددة ذاتها مؤشراً اخراً لتحسين الكفاءة. ولابد من تحقيق الأهداف المرسومة للكلف التي تدخل ضمن حسابات الكفاءة، وذلك من خلال قياسات كلف الأداء ولكل عنصر كلفة واجمالاً، وتحقيق رقابة فاعلة على استخدام عناصر الأنتاج. فضلاً عن وجود الإدارة الناجحة التي تستطيع اتخاذ القرار الناجح في الوقت المناسب بعد طرح جميع المعلومات الخاصة ببدائل كلف القرار. فالكلف هي اموالاً تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على المنافع المختلفة اللازمة لممارسة نشاطها. وتقاس الكلف في هذه الحالة، على اساس العلاقة بين كمية

و/ او قيمة المخرجات (الطاقة المتحققة) إلى كمية و/ او قيمة المدخلات (الطاقة المتاحة). ويصبح بالتالي أي هدر في الكلف ان يقاس بطرح الطاقة المتاحة من الطاقة المتحققة.

ب- الرضا : يعد مؤشر الرضا من القياسات غير المباشرة لكفاءة الأداء، انطلاقاً من اعتبارات ان رضا الأفراد عن المنظمة يؤدي إلى زيادة تضحياتهم وتحسين رغباتهم في التعامل معها بجد ومثابرة، والعمل فيها بوفاء. أي ان دوافع الأفراد للأنضمام إلى المنظمة وقبولهم السلطة فيها تصبح ناجحة من اقتناعهم ان هذا الأنضمام، والمشاركة في اعمالها سيسهم بأتباع حاجاتها الشخصية وتحقيق حالة الأحتواء العالي. وهكذا يمتد مؤشر الرضا ليقوم على فكرة التوازن الحركي التي تعكس نجاح المنظمة الذي يأتي من تفهم حاجات واهداف الأفراد، وبالتالي حفزهم على الأستمرار في اسهاماتهم الجادة. فكلما زاد رضا الأفراد، نتيجة هذا الأشباع بالحاجات المادية والأجتماعية والنفسية، كلما ازدادت اسهاماتهم قيمة صوب كفاءة المنظمة.

ت- الأبداع: اصبح الأبداع بجانبيه الأداري و الفني مؤشراً جديداً لقياس كفاءة المنظمة. فالأبداع ضروري من حيث ادخال أفكار جديدة واساليب تؤدي إلى انتاج عال، وكلف واطئة، أو اسهامات مضافة. فالمدير الستراتيجي، لابد ان يتيقظ للأبداع الذي يتعلق بوظيفته ومجال عمله لمحاولة الوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة الزهو والنجاح والبقاء المرغوب للمنظمة. وتعد عملية الأبداع نتيجة مستمرة بالنسبة للتطورات الأساسية والثانوية. فالبعض من الأبداعات تكاد تكون ثورية من حيث التأثير على عمليات المنظمة والعلاقات المادية المتداخلة، والبعض الأخر من هذه الأبداعات تشبه قطرات الندى، كأفكار فردية بسيطة، ولكن يبقى ان جميع الأبداعات لها اهمية كبيرة في تحسين كفاءة المنظمة.

خامسا: استنتاجات لابداعات الاعمال

1- تعد الفاعلية موضوعاً جوهرياً وأساسيا في علم الإدارة ونظرية المنظمة، وتظهر أهميتها من خلال ارتباطها المباشر بتقييم أداء المنظمة نفسها، وعلاقتها الوثيقة الصلة بالأهداف والإستراتيجيات. كما أنها تعد قضية تخمين تعتمد على قضايا وقواعد نسبية، وبالتالي تبقى مشكلة تحديدها وقياسها حساسة، وخصوصاً أنها ترتبط بمستوى المنظمة والأقسام والبيئة، وترتبط بالطاقات والعمليات والأهداف. وأن مصطلح الفاعلية (Effectiveness) يشتق من مصطلح التأثير (Effect)، ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير (Cause - and – Effect).

2- تعرف الفاعلية ببساطة بأنها الإعداد والتهيؤ نحو عمل الأشياء الصحيحة، أو أنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية. فمتى تعد المنظمة فاعلة بشكل عام ؟ وذلك إذا ما استطاعت تحقيق الآتي :

- ضمان الخبرات والمهارات والموارد النادرة، وذات القيمة المتمثلة برأس المال البشري.
- اعتماد التنسيق وبشكل خلاق ومبدع بين الموارد وخبرات العاملين من اجل ابتكار منتجات أو خدمات يجري تكييفها طبقاً لحاجات الزبائن المتغيرة.
- القيام بشكل فعلي بتحويل الخبرات والمهارات والموارد إلى منتجات نهائية وخدمات مفيدة للمجتمع.

3- أن المنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة على تغيير أهدافها مع تغير الظروف المحيطة، ويفترض إن تركز على الفعاليات العمودية التي ترتبط بأية منظمة، وهي :

- تحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية.

- استخدام الموارد المعلوماتية، البشرية، المالية والمادية.
- الحفاظ على النظام الداخلي بإتباع اللوائح والتعليمات النافذة.
- التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة لمتطلباتها المتغيرة.

4- هنالك قائمة معايير للفاعلية التي وضعها العلماء، وهي قائمة عريضة طويلة، وتتمثل بـ: الإنتاجية، الربحية، الجودة، معدل حوادث العمل، النمو، نسبة الغياب والتأخر والانصراف المبكر، التمارض، ترك الدوام، دوران العمل، الرضا عن العمل، الروح المعنوية، الحوافز والمكافآت، الرقابة والتفتيش، الصراع مقابل التماسك، المرونة مقابل التكييف، التخطيط ووضع الأهداف، قبول الأهداف وموضوعيتها ومقدار تنفيذها، درجة التوافق بين الأدوار والقيم التنظيمية. مهارات العاملين في الإدارة، خبرات العاملين في أجهزة التقييم والتفتيش، المهارات الإدارية للإدارات العليا، الاستعداد والرغبة، استغلال البيئة، التقييم من خارج المنظمة، الاستقرار التنظيمي والوظيفي، إدارة المعلومات والاتصالات، قيمة الموارد البشرية، المشاركة، التدريب والتطوير، التركيز على الخدمة المتميزة للمجتمع.

5- يشار إلى وجود ثلاث مستويات للفاعلية، وهي:
- فاعلية الفرد أو الموظف (قابلية، مهارة، معرفة، اتجاه، دافع، أجهاد).
- فاعلية الجماعة (قيادة، هيكل، حالة، ادوار، معايير، تماسك).
- فاعلية المنظمة (بيئة، تكنولوجيا، خيارات إستراتيجية، هيكل، عمليات، ثقافة).

6- تعرف الكفاءة بأنها استخدام الموارد المتاحة بحكمة، وبدون أية ضياعات غير ضرورية. وهذا يعني: تتضمن الكفاءة تحقيق الأهداف مع استخدام مقبول للموارد. فهي اذن:

- مفهوم ضيق يشير إلى العمل الداخلي للمنظمة والى كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.
- الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات.
- تهتم بالأداء الذي يقلل الكلف والجهد والوقت.
- قياس الكفاءة أسهل من الفاعلية، لأنها تكون بقسمة المخرجات على المدخلات.
- تركز على الجانب التشغيلي في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

7- وهنالك مصطلح التفوق التنظيمي (Organizational Excellence)، فهو يرتبط مباشرة بمستويات أداء المنظمات، وتعني التميز أو الجودة المطلوبة، أو التفرد، الفوقية في العمل، امتياز في نوع العمل المؤدى. ويعرف التفوق بأنه أسلوب شامل العمل الذي يؤخذ بالاعتبار :

- الموازنة بين اهتمامات المنتفعين الاستراتيجيين، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الأمد البعيد.
- التميز في العمليات التشغيلية والمالية.
- تطوير العلاقة مع الزبون.
- تحسين الأداء المجتمعي والسوقي.
- تطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الأساسية.
- تطوير فرق العمل.
- تحسين برامج التعلم التنظيمي.
- تحسين مهارات التقييم والرقابة.

8- يتعلق مصطلح التفوق التنظيمي بمفاهيم : خلق القيمة، الازدهار التنظيمي، البقاء، بناء رأس مال فكري، تكوين تحالفات وشراكات متميزة، إزالة العيوب المجتمعية مثل: سوء التعامل ؛ الفقر ؛ الإمراض والأوبئة، تحسن كفاءة الحكومة والهيئات شبه الحكومية. تفوق الإدارة والقيادة، التركيز على النتائج وقياس الانحرافات واستخدام انظمة التحكم الذاتي والتغذية العكسية.

9- منظمة الاعمال مدعوة لاستخدام التفوق التنظيمي كونه يمثل التزامها بقيم ومعايير عالية تعمل على تطوير عملياتها وأنشطتها المختلفة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها تؤدي إلى النجاح بعيد الأمد في بيئة إعمالها التنافسية. وهناك معايير لتفوقها ونجاحها ومن ابرزها: الاهتمام بالزبائن، ابتكار الخدمة، الموارد البشرية الملتزمة بأهداف منظمتها ،الاختبار والقياس والتقييم المستمر، القيادة الناجحة، قيم وأخلاق إدارية، التمكين وتطوير الموظفين ورفاهيتهم، تكنولوجيا جديدة، علاقات عمل ممتازة، المسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي تجاه ابناء المجتمع المحلي والعالمي.

مصادر الفصل الثامن عشر

1- أعتمد الفصل الحالي على "العنزي، سعد، **العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العراقية العامة**"، أطروحة دكتوراه بادارة الاعمال مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 1990.

الفصل التاسع عشر

تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة

الفصل التاسع عشر

تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة

• تمهيد

يعد نظام الإدارة البيئية (Environmental Management System) الذي يرمز له اختصارا (EMS)، أحد الأسس المهمة التي تمكن منظمة الأعمال المبدعة من السيطرة الفاعلة على مستوى الأداء البيئي المتميز لها، فهو يطبق مواصفات قياسية خاصة بالمراجعة الموضوعية، ويوفر هيكلاً و طريقة لتطبيقها في جميع نواحي العمل، وبما يضمن الوفاء الكامل للمتطلبات والتشريعات والقوانين البيئية التي تنسجم مع رغبات المجتمع و تطلعاته. وتعد النشاطات الصناعية، من أهم المصادر الرئيسة التي تؤثر في البيئة المحيطة بها، وذلك عن طريق توليد الملوثات والنفايات الصناعية على اختلاف أنواعها الغازية و السائلة و الصلبة.

لذا لا يمكن القول أن صناعة ما ذات جودة، بدون وجود رقابة بيئية عليها، وبالتالي هذا ما يجعل المنظمات أن تهتم بإدارة الجودة الشاملة للبيئة (Total Quality Environment Management)، والتي يرمز لها أختصاراً (TQEM)، اذ أن لها من السمات و الخصائص ما يدعونا لدراستها وإدراك مفاهيمها بالقدر الكافي، لا سيما وأنها توفر الكثير من كلف الانتاج والعمليات، وتمنح الزبائن سلعاً و خدمات ذات جودة متميزة بيئياً وصناعياً، وبحيث يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في مجال المنافسة، وكسب الارباح، وزيادة الحصة السوقية، والتوسع المستقبلي ايضاً.

وهذا الفصل سيهدف إلى تمكين الباحثين والممارسين والمهتمين من الاطلاع على فلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة، بكل ما تتضمنه من مفاهيم، وعناصر، وأداوات، وآثار، و أليات تنفيذ، والاستفادة منها في أجراء التطبيقات الصحيحة

على مستوى المنظمة الصناعية، فضلاً عن التعريف بابرز المعوقات والاخطاء الشائعة في تنفيذ هذه الفلسفة على نحو ملائم.

اولاً : مفهوم ادارة الجـودة الشـاملة للبيئة واهدافها الاستراتيجية

على الرغم من ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة متداول ومألوف، الا ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة للبيئة يعد من المصطلحات المعاصرة، الذي شاع استعماله منذ أن بدأت الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للبيئة في عام (1991)، وهي المرحلة التي تميزت بظهوره واتساع مفهومه في معالجة الكثير من القضايا البيئية في القطاعات الصناعية. وأكد (العقيلي، 107:2001) في هذا الجانب، بأن المنظمات التي تطبق هذه الفلسفة يقع عليها مراعاة التوجه الأخلاقي الذي يرتبط بانتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالبيئة، وبالصحة العامة لمواطني المجتمع، وان كان لا مفر من ذلك اذ عليها ان تسعى جاهدة، لان تخفض هذا الضرر الى ادنى حد ممكن وتخليص المجتمع منه.

ويبين (Wever,1996:209)، أنه في عام (1992) قام مجلس المجمعات الصناعية الكبيرة (Council of Great Industries) الذي يرمز له اختصاراً (CGI) بمهمة تطوير هذا المدخل، ومن خلال دمجه لمفهوم الادارة البيئية والجودة مستفيداً من اوجه الشبه فيما بينهم. وقد تم تطبيقه في عام (1995) ليتناول مفاهيم مشتقة من مقياس جائزة مالكوم بلدرج (Malcom Baldring Quality National Award).وصرح (Hemenway & Hale,1996:29) عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة للبيئة اذ قال انه"تطبيق مبادئ ومفاهيم وممارسات ادارة البيئة، ويمكن وصفه بالتنمية المستدامة وطريقة التفكير البيئي للادارة في المنظمة". والتنمية المستدامة يقصد بها التطوير الذي يلبي حاجات الحاضر من دون ان يساوم على قابلية أجيال المستقبل من تلبية حاجاتهم الخاصة، وتهتم بالتحسين المستمر للاقتصاد والبيئة والرفاهية الاجتماعية للافراد.

ونظر اليها (Wever,1996:150) بانها تطبيق لنظم ادارة الجودة الشاملة المطورة مـن قبـل (Deming) و (Juran) والمرتبطـة بعمليـة التحـسين المـستمر في الادارة البيئية، اذ تعد المبادرة العالمية للادارة بمثابة استراتيجية متعددة من مستوى المنظمـة، تروج لأدوات ادارة الجودة الشاملة وتطورها. وقد تميـز (Sammalisto,2001:39) في رأيه في وصف ادارة الجودة الشاملة للبيئة بانها "طريقة التنظيم الشمولية للتفكير البيئي والتطوير، وتعني تحمل المسؤولية الكلية البيئية في جميـع العمليـات التـشغيلية اكثر من السعي للحصول على شهادة المصادقة".

ويلاحـظ أن المفـاهيم الـسابقة قـد اجمعـت علـى مجموعـة مـن الخـصائص المشتركة، وهي:

1- ان اساس توسع ادارة الجودة الشاملة للبيئة، هو إيعاز للادارة وتفـوق المنظمـة على توقعات المجتمع ككل، وعدم الاقتصار على الزبون فقط كمستهلك .

2- ان مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة يحـول تركيـز المنظمـة مـن مجـرد إذعـان للأنظمة القانونية الى الثقافة التقدمية لادارة مواردها والمجتمع على حد سواء .

3- ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة فلسفة ادارية تتطلـب مـن المنظمـة الاخـذ بعـين الاعتبار ادائهـا الاجتمـاعي والاقتـصادي والبيئـي لخلـق ثقافـة مجتمـع تعلـم التحسين المستمر .

وفي ضـــوء ذلـــك، وتعزيـــزاً لاهـــداف الموضـــوع يمكـــن الرجـــوع الى (James,1998:25)، اذ يذكر في مستهل بحثه ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة، تساعد علـى تقويـة المنظمـة باتجـاه زيـادة الحـصة الـسوقية، وتنـشيط مركزهـا التنافـسي، بالاعتماد على الجودة ووصولاً الى التحسين المستمر في ادائها البيئـي. وكمـا اشـار (Joseph,1996:20) الى ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تهدف نحو الجودة والبيئـة في آن واحد، وتحسين جودة المنتج وتقليل الضياعات، وتحفيـز العـاملين في العمليـات الانتاجية كافة فضلاً عن الجوانب المتعلقة بالإنتـاج، وهـي مـا تـسعى اليـه المنظمـة

أساساً. في حين يجد (Faulk,2000:22) ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تسير نحو تأطير الاحتياجات وتحديد المتطلبات، التي لابد لادارة المنظمة تحقيقها مع سعيها نحو تطبيق وتطوير الاداء البيئي، وذلك بهدف تحسين الاداء وتلبية حاجات الزبائن بشكل افضل. وهنا يلاحظ بشكل اساسي ان الهدف الذي تسعى اليه تلك الادارة، هو تكييف المواضيع المتعلقة بالبيئة ورفعها الى مستويات الادارة العليا والعمل على تحفيز منظمات الاعمال نحو تكامل مبادئ التنمية المستدامة.

أظهر (Dale,2001:11) ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة، تعد مجالاً نحو وضع مدخلاً قابلاً للتطوير مرتكزاً على الرقابة كأسلوب وقائي يجعل من الجودة مسؤولية يعتمد عليها التحسين المستمر من الزبائن والعاملين والادارة العليا في المنظمة والتفكير البيئي والمجتمع كافة. وتؤدي ادارة الجودة الشاملة للبيئة اهمية كبيرة للمنظمات الصناعية تأتي بالدرجه الاولى من كونها تمنح المنظمة فرصة تحسين الاداء البيئي لها، والتي تحقق بذلك الكفاءة البيئية وبما يمكّنها من كسب ميزة تنافسية تفوق المنظمات المنافسة (James,1998:30) .

لقد حدد (Brown,1996:20) هدف ادارة الجودة الشاملة للبيئة في إذعان منظمة الاعمال نحو تنفيذ قوانين البيئة، والاهتمام بالمؤثرات البيئية التي تحقق منظمة الاعمال، من خلال وضع برنامج الوقاية من التلوث، فضلاً عن سعي المنظمة الحثيث نحو دعم التحسين المستمر للاداء البيئي. وكذلك تأتي اهمية ادارة الجودة الشاملة للبيئة انطلاقاً مما توافره من تدقيق ،واعداد موازنات، ونظم ضمان الجودة، وحلقات مرجعية، وتغذية عكسية ضرورية لتحسين النظام ككل .(William,1993:9)

وكذلك أكد (Marquardt,1997:20) ان إدارة الجودة الشاملة البيئية هي أنظمة ادارية متكاملة تغطي جميع انشطة المنظمة، وتخضع لعملية مراجعة وتدقيق، الامر الذي يؤدي الى تخفيض الجهد والوقت والكلفة. فضلاً عن انها تعمل على زيادة

الوعي والتفكير البيئي من خلال ما تسميه البحوث ثقافة حماية البيئة، وهي التي تدفع المنظمات نحو انتاج المنتجات النظيفة او الصحية (Green Products) لتمييز المنتجات وتحقيق الاداء البيئي المتكامل .

ثانياً: عناصر ادارة الجودة الشاملة للبيئة

تعددت وجهات النظر لما أسماه الباحثون مفهوم ادارة الجودة الشاملة للبيئة، فعلى الرغم من اختلاف رؤيتهم الى الموضوع، فانه يلاحظ اتفاق كل من (Renkleijn,1993:3) ؛ (Wever,1997:45)، على التحسين المستمر والتركيز على الزبون. ويشترك الباحثون (Renkleijn,1993:3) ؛ (Saipem,1997:90)؛ في وجهة نظرهم على اتخاذ المدخل النظمي، واداء العمل الصحيح من الوهلة الاولى، وعدّها كعناصر اساسية لادارة الجودة الشاملة للبيئة. وفي ضوء ما تقدم تجد الورقة انه من الضروري ـ ان تتحدد عناصر ادارة الجودة الشاملة للبيئة، بالآتي :

1- **اداء العمل الصحيح من الوهلة الاولى**: ان اداء العمل الصحيح منذ الوهلة الاولى، يعد احد العناصر المهمة في ادارة الجودة الشاملة للبيئة التي تؤدي الى التقليل من الاعتماد على التفتيش بعد الانتهاء من انتاج المنتج. اذ ان جودة البيئة تبدأ من مرحلة تصميم المنتج واستمراراً بعملية الانتاج. اذ ان اداء العمل الصحيح من بدايته يعتمد على :

- تثبيت سياسة الجودة البيئية وربطها بعملية التخطيط
- وضوح المسؤولية
- اعداد اساليب التحسين
- جمع واستعمال معلومات الجودة البيئية
- استعمال الاساليب الإحصائية لربط التحليل مع الاستفادة من نتائج تحليلاتها

- الرقابة، وتوفير أجهزة القياس، والاختبار، والتفتيش التي تؤدي الى التحسين المستمر حتماً .

2- **اتخاذ المدخل النظمي**: وهي طريقة التفكير والبحث والتخطيط والإعداد في منظمة الاعمال لمشكلات البيئة المختلفة. ويقصد به ان كل العوامل التي تتألف منها ادارة الجودة الشاملة للبيئة ينبغي ان تعمل سوية وتدعم بعضها البعض في تحقيق الاهداف المرجوة. ويمكن تعريف نظرية النظم بانها " ذلك الاسلوب التحليلي الهادف الى تحسين فاعلية المنظمة بتكامل العناصر وتفاعلها عن العلاقات الكلية ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة للبيئة التي تقوم على الكل والتفاعل المتكامل ". ويبحث المدخل النظمي في تطوير كفاءة ميادين ادارة الجودة الشاملة للبيئة ككل ضمن الحدود المادية للميادين الصناعية والبيئية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكامل المنظمات الصناعية، وإجراء تبادلات المواد فيما بينها. في حين تعد مخرجات منظمة معينة لتصبح مدخلات لمنظمة اخرى، أي اعداد شبكة متعاونة من المنظمات .

3- **التزام الادارة العليا**: يعد التزام الادارة العليا من الجوانب البيئية الأكثر اهمية، لكونه يمثل حجر الاساس لتشييد هيكل الجودة البيئية، اذ لن ينجح أية موضوع بيئي من دون التزام الادارة العليا. وعلى المديرين ان يتعرفوا على قيمة تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة في الوصول الى الاسباب الرئيسة للضياعات والتوقفات. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفاعليتها من الادارة العليا للمنظمة، لخلق ثورة تغيير في جميع الانشطة وعمليات نظم واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين وبما يساهم في بناء ادارة الجودة الشاملة للبيئة على مستوى المنظمة. وان مسألة اقتناع الادارة العليا بضرورة تطبيق منهجها، يعد ضرورياً لنجاح هذا التطبيق، إذ عليها ان تكون جادة في الممارسة الفعالة، وذلك لتطبيق الشعارات وليس حملها وقولها فقط .

4- **العمـــل الجماعـــي والفرقي**: يعد العمل الجماعي والفرقي احدى التوجهات الحديثة لادارة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك كون اعتمادها على تكامل العناصر كما ذكر في المدخل النظمي. اذ ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة قد تحدث تغييراً، وان هذا التغيير يتعرض للمقاومة، الامر الذي يتطلب إشراك العاملين في فلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، لكي تحقق تحسينات في اسلوب العمل، وحل المشكلات بسهولة، وبطرق ذات جدوى لإنجاح ذلك باستخدام اسلوب فريق العمل، الذي يعد بمثابة مجموعة من الافراد من ذوي المهارات المكملة بعضها للبعض الآخر، فضلاً عن التوجه في ادراك تلك المجموعة نحو غاية معينة، والتزامها بمحاسبة الذات خوفاً من الفساد الاداري. وان فريق العمل عليه معرفة اسلوب التعامل مع الملوثات الناجمة عن عملية الانتاج لإجراء موازنة بين الكلفة وفوائد التحسين البيئي .

5- **التركيـز علـى الزبـــون** : يعد مبدأ تحقيق رضا الزبون الهدف النهائي لفلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، ويعد نقطة التحول في انشطة الجودة التقليدية، التي تركز على المستهلك النهائي. اذ ان تحقيق رضى الزبون ضرورة من ضرورات عمل ادارة الجودة الشاملة للبيئة، لان عدم الاهتمام بالزبون يكون عائقاً كبيراً امام تحقيق رضاه، ويتم ذلك من خلال تسهيل عمل المنظمة كافة، وتحقيق اهدافها المخططة، فضلاً عن اخذ رأي الزبون ومقترحاته بالحسبان بدقة متناهية. وان عملية تحقيق رضى الزبون، تتم من خلال الوفاء الفوري والجاد للمطالبة والسرعة في انجاز هذه المطالب. مضافاً اليه القدرة على تلبية احتياجات الزبون والدقة في التعامل بالمعلومات والوفاء بالالتزامات. كما ان اللياقة والتصرف الصحيحين في التعامل مع الزبون، وإعطائه حق الاعتراض من خلال دقة وشمول المعلومات التي تحقق رضاه وولائه.

6- **عملية التحسيـــن المســتمــر**: ان اساس فلسفة التحسين المستمر ينصب في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات مطوراً بدقة، وضـمن نطـاق الواجبـات اليومية للافراد المسؤولين منها. أي بمعنى أخر معرفة التغيرات كافة التي تحدث اثناء العمل، وماهية العمليات او المشاريع التي تحتاج الى تحسين. هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة اساساً لتطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبـون. اذ ان التزام الادارة العليا في المنظمة بالتحسين المستمر للعمليات الناجحة يعـد أسلوبا فاعلاً في الارتقاء بإدارة الجودة الشاملة للبيئة. وبالاضافة إلى أن اجـراء التحسين المستمر يعد حافزاً لتطوير العـاملين وزيـادة معـارفهم نتيجةً للتطـور التكنولوجي للعمليات، الامـر الـذي يحقـق الاهـداف المنشودة للمنظمـة لان برامج التحسين المستمر يحقـق مراميهـا الـساعية نحـو تحقيـق حـصة سـوقية في الاسواق العالمية. ولغرض إنجاح هذه البرامج، لابد من جعـل اسـاليب ضـبط العملية إحصائيا يومياً، وتشكيل فرق التحسين وتدريب العاملين على اساليب الرقابة الإحصائية.

ثالثا: أدوات ادارة الجودة الشاملة للبيئة

من المسلّم به، انه لا يمكن ادارة مـا لا يمكـن قياسـه فعلـى منظمـة الاعمـال ان تستعمل أدوات أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل للسيطرة على العمليات البيئيـة ضـمن الجـودة البيئيــة لتحقيــق تطــوراً ملحوظــاً في اهــدافها. ويوضــح (Aquilano,1995:19) ان اتبـاع الاسـلوب العلمـي والتحليـل الـسليم، في ضـوء الاعتماد على ادوات علمية منظمة لتحقيـق إمكانيـة التعـبير عـن الحـالات البيئيـة الحاصلة في المجتمع المحلي.

ويـبين (Evans,1997:24) ان مجموعـة الاسـاليب الإحـصائية المـستعملة في تشخيص المهمة في المجتمع، تعكـس واقعـاً يمكـن الـسيطرة عليـه، وتعطـي دلالات واضحة تمكن من ايجاد الحلول للمشكلات، وتساعد على وضع برامج للوقاية مـن

الاخطاء وانجاز العمل من الوهلة الاولى. وعلى الرغم من تعدد الأدوات الإحصائية واختلافها على وفق حالات البيئة، الا ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تتبنى الأدوات اللاحقة.(الفتاح، 1996:198-199) ؛ (البكري، 2001:385-395) ؛ (ShaferMeredith,1998:19) ؛ (John,2000:22) ؛ (Dale,2001:7)؛ (Pike,1994:29)؛ (Evans,1997:72)، ان ابرز هذه الأدوات هي:

1- **مخطط السبب والنتيجة:** يطلق على هذا المخطط بالسبب والأثر، او مخطط ايشكاوا او مخطط عظمة السمكة. ومع اختلاف المسميات يعد هذا المخطط أسلوبا نموذجياً في خطط نتائج العصف الذهني او الفكري. ويهدف بشكل رئيس الى عرض الجزء الاساس للمخطط بمصاحبة العوامل الاساسية المؤثرة فيه، والتي تعرف بهيئة فروع جانبية. وعرف هذا المخطط بانه عرض بياني لعلاقة الاسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة. ويوضح هذا الاسلوب تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ومن ثم تحديد جميع الاسباب التي تقدم للمشكلة بالصورة التي تساعد فرق العمل في حل المشكلة. اما جملة الاسباب الرئيسة لوجود المشكلة في الآلات مثل (ارتفاع الحرارة في البيئة، والاستخدام الخاطئ المؤدي الى التلوث البيئي، واجراء الصيانة الرديئة) اذ تنتج ملوثات بيئية بسبب المواد التي تعد غير مطابقة للمواصفات وذات جودة رديئة فهي السبب الاساس في تلك المشاكل. وقد يكون سببه الافراد العاملين والمتمثل (بضعف التدريب وقلة الوعي بالتفكير البيئي، وقصور خبرتهم في طرق العمل، وبسبب التعليمات البيئية غير الصحيحة، وعدم وجود دليل بيئي متبع، وعدم التقيد بالإجراءات البيئية السليمة)، اما القياسات فتتمثل في اعداد قرارات غير صحيحة، ثم ادوات القياس التي تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد الاسباب .

2- **مخطط باريتـــو**: يعد مخطط باريتو من اكثر الوسـائل او الأدوات الإحـصائية المستخدمة حديثاً في معالجة المشاكل المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات و البيئـة على وجه التحديد. اذ وجد الاقتصادي باريتو في القرن التاسـع عـشر نموذجـاً يمثل تجميع البيانات بطريقة مختصة، موضحاً ان (80٪) من المشاكل ناتجـة عـن (20٪) من المسببات. في حين وجد آخر ان حقيقة كون المشاكل تعـد الى نـسبة (85٪) من حصولها الى حوالي (15٪) من الاسباب. لـذا فـان اهميـة المعالجـة ينبغي ان تنصب بشكل رئيس على الاسباب التي تؤدي بصورة رئيـسة لوقـوع المشكلة. ولإجراء مخطط باريتو يـتم اتبـاع خطـوات تبـدأ بوضـع قائمـة بكـل الاسباب المحتملة، وملاحظة العمليات، في اطار وقت كافٍ تستطيع من خلالـه تحديد تكرار حدوث كل مسبب وإجراء رتب للأسباب الاكثر اهمية، ومن ثـم رسم خريطة باريتو، التي تظهر تكرار حدوث السبب. فـضلاً عـن ان المنحنـى يعكس تراكم النسب المئوية للمشكلة، وضـرورة العمـل علـى معالجتهـا. لـذا يلاحظ ان هذا المخطط يستعمل لتحديد المشكلات باسبقيات الاهميـة، والـتي يتوجب البدء بمعالجتها اولاً.

3- **لوحات ضبط الجودة**: تصنف لوحات الضبط وفقاً لنوع البيانات التي تحتويهـا و تسمى البيانات التي تستند الى القياس مثل الوزن، الطول، العرض بالبيانـات المستمرة (Continuous Data)، والبيانات التي تستند على الاعـداد مثـل عـدد المبيعات او عدد العيوب بالبيانات المنفصلة (Discrete Data). و يمكن التمييز بين نوعين اساسـيين مـن لوحـات الـضبط همـا لوحـات الـضبط للمـتغيرات ولوحـــات الـــضبط للمميـــزات (النجـــار ومحـــسن، 2004: 474-475). وكما يلي:

- **لوحـات الـضبط للمـتغيرات** (Control Charts for Variables): تـستعمل لوحات الضبط للمتغيرات عند استخدام القرارات الحقيقيـة والقيـاس المباشـر

على المنتج، واشهر هذه اللوحات هي : لوحــة المتوسط والمــدى، ويرمـز لهـا اختصاراً ($\overline{X}$ and R-chart)، ولوحة المتوسط والانحراف المعياري ،ويرمز لهـا اختصاراً ($\overline{X} and \sigma - chart$).

- **لوحـات الـضبط للخـصائص** (Control Charts for Attributes): تـستعمل لوحات الضبط للخصائص عنـدما تقتـصر عمليـات التقيـيس علـى تـصنيف الوحدات المنتجة الى وحدات معيبة او غـير معيبـة او علـى تعـداد العيـوب في العينة او الوحدة المنتجة واشهر هذه اللوحات هي: لوحة الضبط للنسبة المئوية للمعيبات، ويرمز لها اختصاراً (P-chart) ؛ لوحة الضبط على عدد المبيعـات، ويرمز لها اختصاراً (NP-chart) ؛ لوحة الضبط على عدد العيـوب في العينـة، ويرمز لها اختصاراً (C-chart) ؛ ولوحـة الـضبط علـى معـدل عـدد العيـوب، ويرمز لها اختصاراً (U-chart) .

رابعاً: التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة

تهدف هذه الفقرة الى ايجاز معطيات التخطيط البيئي الستراتيجي والرقابة عليه، والتي ستشمل توضيحاً للمفاهيم، وشـرحاً مـوجزاً للمبـادئ الاساسـية لهـا، مبينـاً الاهداف الساعية لتحقيقها. فالحضارة تشهد اليوم تغيراً في التكنولوجيا والطلبـات الاستهلاكية ومنافسة عالمية تواجه معظم المنظمات الصناعية، الامـر الـذي ادى الى اعادة التفكير للاستراتيجيات البيئية المطبقـة لـضمان البقـاء، وتحديـد كيفيـة انجـاز اهداف ادارة الجودة الشاملة للبيئة (Wever,1996:2) .

ويرى (Faulk,2000:15) ان في بناء مراحل تحقيق اهـداف المنظمـة، لابـد مـن البدء بـالخطوة الاولى، وهـي: التخطـيط البيئـي الـستراتيجي، والـذي يبـدأ بقـرار ستراتيجي ايضاً يركز على الجـودة البيئيـة الـتي تعتمـد علـى رؤيـة رسـالة منظمـة الاعمال، والساعية لتحقيقها بأقصى الدرجات كونها الوسيلة الكفـوءة الـتي تجعـل المنظمة في ضوئها تحقق ميزة تنافسية. في حين ركز (William,1993:40) على كون

التخطيط البيئي هو عملية هيكلية تعتمد على تعريف رسالة منظمة الاعمال، وهدفها الستراتيجي والوسائل الضرورية كافة لتحقيق تلك الاهداف.

يعتقد (Philip,1990:93) ان التخطيط البيئي الستراتيجي عملية طويلة الامد تقع على عاتق المستويات الادارية العليا سعياً لتحقيق اهداف المنظمة. فيما وضح (John,2000:30) ان التخطيط البيئي الستراتيجي، هو عملية متكاملة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة الشاملة، ووضع الاهداف البيئية الستراتيجية في البيئة والاهتمام بالثقافة البيئية، والتفكير البيئي السليم، وإدخال التغييرات الجذرية، وتحقيق رضا العاملين وزيادة قناعتهم حول اهمية البيئة السليمة .

كما رأى (Simon,1996:1-21) ان التخطيط البيئي الستراتيجي، يعنى باهداف منظمات الاعمال، والذي يتناول إشراك مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ووحدات العمل، بهدف تحويل رؤية المنظمة الى اهداف خطة ستراتيجية بيئية مع زيادة فهم العاملين بها. وأضاف (Edwards&peppered,1994:68-76) ان التخطيط البيئي الستراتيجي هو خطوة اساسية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة، اذ يتطلب من مديري العمليات، تعيين الدور الذي ستحققه الجودة البيئية، ضمن نطاق ستراتيجية العمليات، التي تدعم الستراتيجية الشاملة للمنظمة، وتحديد الموارد والمستلزمات والمتطلبات المؤثرة، في صياغة تلك الستراتيجية للمنظمة وتنفيذها ورقابتها.

واشار (Joseph,1998:85) انه ينبغي على واضعي الستراتيجية القيام بإدارة عملية التخطيط البيئي الستراتيجي برؤية ثاقبة عند وضع الاهداف البيئية، ومن ثم تحديد السياسات والاجراءات البيئية اللازمة، لتنفيذ الخطط البيئية الستراتيجية وتحقيق اهداف المنظمة ككل. كما حدد (Shafer,1998:65) ان من واجب منظمة الاعمال التفكير بعمق فيما يتعلق بجملة الامور ذات العلاقة بالبيئة، من خلال

تكامل الاعتبارات في اغلب المجالات الوظيفية لتصميم وسائل تجنب الأخطار البيئية ضمن نطاق الاعمال .

وبدوره (Juran,1992:110) أكد ان التخطيط البيئي الستراتيجي يتحقق بالفعل من خلال مراعاة ثلاث عمليات اساسية هي:

- العمل على اعداد خطة ينفذ من خلالها التخطيط البيئي الستراتيجي .
- القيام بالرقابة على الجودة البيئية الشاملة .
- قيام المنظمة بتفعيل دور تحسين الجودة البيئية .

ومن هنا ينطلق (Adam & Ebert,1996:400) بفلسفة التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة، في كونها تبدأ في مرحلة تخطيط الجودة البيئية ساعياً من الادارة العليا معرفة مستلزمات وإمكانات تحقيق الجودة البيئية في منظمة الاعمال بوساطة جمع المعلومات ذات العلاقة بالحاجات والمتطلبات. ويتم ذلك في ضوء قيام الادارة العليا بمعرفة تفاصيل متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة، وآليات التنفيذ والمعوقات والصعوبات التي ستواجه المنظمة في الحاضر والمستقبل.

أكد (Feignbaum,1991:201) ان المرحلة اللاحقة تعنى بالمستويات التشغيلية في بيئات عمليات الانتاج، وعلى تلك المستويات توقع صعوبة تنفيذ الخطة، والتي ستوضحها الدراسة بشيء من التفصيل ضمن موضوع معوقات وصعوبات تنفيذ التخطيط البيئي الستراتيجي. فالإمكانيات التقليدية المتاحة للعاملين تحول من دون معالجة مشاكل الجودة البيئية، مما يسبب انحرافاً مفاجئاً عن الخطة لذا فالتخطيط البيئي الستراتيجي يحتاج الى عمليات ضبط الجودة البيئية، وهو اسلوب يزيل الانحراف الفجائي، وبتحقيقه يمكن تحقيق الجودة البيئية ويتيح للمنظمة معالجة المسبب الرئيس .

لقد أوضح (Peter,2003:12) المبادئ الاساسية لادارة الجودة في ضوء التخطيط البيئي الستراتيجي بالآتي:

1- **الالتزام البيئي**: يعد احد المبادئ الاساسية للتخطيط البيئي الستراتيجي، ويقصد به جعل البيئة التزاماً أساسياً للمنظمة، بمستوياتها كافة مطابقة لمعايير بيئية تعالج الانحرافات، اذ تكون محددة مسبقاً ضمن نطاق مواصفات ومقاييس عالمية معروفة .

2- **تحديد الكلف الكلية للتلوث**: تعتبر الكلف الشغل الشاغل لمنظمة الاعمال الساعية لتحقيق الربحية، والتي تحاول دوماً تقليل الكلف الى الحد الذي يحقق الارباح. وتعد كلف الرقابة احدى انواع الكلف التي على منظمة الاعمال ان تلتزم بها جراء تطبيق رقابة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك في ضوء توفير كلف سحب العينات والوفورات التي يمكن لمنظمة الاعمال ان تحققها، عند حصر ملوثاتها وعدّها قابلة لإعادة التدوير.

3- **مخرجات ذات قيمة**: تحديد مخرجات ذات قيمة في البيئة كانت تعد كملوثات (مخرجات منظمة يمكن ان تستفاد منها منظمة اخرى ضمن مدخلاتها).

يسعى التخطيط البيئي الستراتيجي الى تحقيق الاهداف البيئية الستراتيجية لادارة الجودة الشاملة للبيئة، والتي غايتها الاساسية تطبيق رسالة المنظمة، وكما وضحها (Iain,2004:15) ؛ (Thomas,2004:20) بالنقاط الآتية:

1- زيادة الكفاءة الانتاجية والسعي الى تخفيض الكلف من خلال ترشيد الاستهلاك وتدوير المخرجات، والحد من الإسراف والهدر لتحقيق زيادة ربحية المنظمة.

2- التكيف المستمر مع التغيرات في ضوء ضبط الاجراءات البيئية المعينة من قبل الجودة البيئية في البيئة .

3- التعايش الفعال لمتغيرات البيئة المختلفة، ومحاولة تصحيح الانحرافات باستمرار .

4- البقاء في المقدمة في ضوء عمليات التحسين المستمر لادارة الجودة الشاملة للبيئة .

5- تكثيف الجهود والطاقات لتحقيق جودة بيئية ومطابقة للمواصفات البيئية المحددة ضمن سياسات المنظمة .

وبما ان الفصل الحالي تطرق لموضوع التخطيط البيئي الستراتيجي، فيكون لزاماً توضيح مفهوم الرقابة على ادارة الجودة الشاملة للبيئة، اذ يعد هذا المصطلح من المجالات التطبيقية البنّاءة الهادفة الى تحقيق الاهداف الستراتيجية للمنظمة. فلقد رأى (Joseph,1996:22) ان المنظمات تسعى لإرساء مقومات التنمية والتطوير حثيثاً نحو إرساء قواعد الاستثمار الفعالة. لذا يلاحظ ان المنظمة تهتم بقدر متعادل لتطوير المنتجات من قبلها كماً ونوعاً على اسس معينة منها: الشكل والمظهر وإمكانية استبدال بعض الاجزاء في البيئة، بما ينسجم مع المتطلبات الفعلية.

ورأى (William,1993:120) ان الادارة العليا عليها الالتزام بشكل متزامن مع التخطيط البيئي بخطوات الرقابة البيئية من خلال قياس الاداء المتحقق ضمن البيئة مع مقارنة الاداء للمعايير الموضوعة للجودة البيئية. وكذلك قيام الادارة المعنية بتحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة حيالها، بحيث تستطيع الادارة بوساطتها القيام بعملية الرقابة بصورة فعالة ومستمرة باللجوء الى الاساليب الإحصائية والرياضية .

ومن منظورنا، وبعد تحديد المبادئ الاساسية لتحقيق التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة فلابد وهذا القول لـ (Dale,2004:15) من الاهتمام بتحديد ودراسة العناصر الاساسية لتحقيق الرقابة على ادارة الجودة الشاملة للبيئة والتي تتمثل بـ :

1- ضرورة توفير المنظمة خطوات محددة مسبقاً تمثل مجموعة من الاجراءات الضرورية التي عليها استعمالها للتأكد من تحقيق الجودة البيئية .

2- التأكد ان الجودة البيئية تتطابق مع المعايير البيئية العالمية والمحلية .

3- ان تحقيق نظام الرقابة البيئية يتم في ضوء توافر خطوات محددة، التي هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات الضرورية، كالاختبارات التي تجري للوحدات المراد التأكد من جودتها البيئية، وإجراء الفحص للنظام الإنتاجي في البيئة واجراءات خاصة لتصحيح الاخطاء، وضمان منع وقوع جملة المشكلات البيئية.

4- اعتماد نظام الرقابة يخفض من العيوب والأخطاء الى اقل حد ممكن .

وخلاصة القول يتبين ان عملية التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة، والرقابة عليها تقتضي توحيد الجهود المبذولة للارتقاء بهما في ضوء تقويم ومراجعة الاداء ومكافأة العاملين، لانه يعد العنصر الفعال في آلية التنفيذ. وان لتحقيق التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة يتعين تطبيق سياسة الجودة البيئية وصياغتها صياغة واضحة من قبل المنظمة، والعمل على تحديد الاهداف البيئية الستراتيجية في البيئة كعنصر اساس للتخطيط البيئي، والعمل على التحسين المستمر من خلال نشر الفكر البيئي السليم لمختلف مستويات المنظمة في الهيكل التنظيمي .

خامساً: آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة

تسعى الشركات التي تطبق المواصفة الدولية (ISO 9000) الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، والتي تعدّه مفهوماً ادارياً متكاملاً موجهاً لاحداث تحسين مستمر في منتجات الشركة بمشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات من اجل تطوير الشركة الصناعية باتجاه تحقيق رضى الزبون من خلال تحقيق رغباته. ولذا فان ادارة الجودة الشاملة تمثل خطوة مستقبلية (ISO 9000) فبعد تطبيق نموذج

لضمان الجودة من خلال احد المواصفات التعاقدية تسعى الشركات الى تطوير جميع انشطتها بالتعاون وبمشاركة العاملين فيها، مما يؤدي بها الى تطبيق آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة.

تعددت وجهات نظر الباحثين والمهتمين في تحديد آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة فمنهم من رأى انها يمكن ان تكون ست آليات فقط ومنهم من عدّها خمس آليات ونتيجة لهذا الاختلاف في وجهات النظر ارتأت الدراسة ان تكون هذه الآليات كما يأتي، وكما اكده كل من (Brown,1999:21)؛ (Hedborg,1997:61)؛(Tillely,2000:75)؛ (Hillary,2000:90):

1- **مرحلة الاعداد والتحضير** : تبدأ مرحلة الاعداد والتحضير لعملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة بعملية تهيئة الموارد البشرية من خلال اعداد فريق عمل قيادي مركزي متخصص بالتدقيق يقوّم الوضع البيئي الحالي في المنظمة ولديهم خبرة ومعلومات عن الجودة والبيئة فضلاً عن المؤهل العلمي، ويقوم بالتأكد من التزام المنظمة للجودة البيئية وتثبيت المسؤولية والصلاحية والمراجعة الادارية وتحديد ماذا ستفعل المنظمة لتبلغ جودتها البيئية من خلال المراجعة والتوثيق للسجلات وتدقيق البيانات واستعمال وسائل التقويم عن طريق فحص العينات، ثم القيام بتحديد الاجراءات التصحيحية اللازمة للتخلص من اسباب عدم المطابقة البيئية والاجراءات الوقائية للضبط. لضمان فاعلية الاجراءات البيئية لتحديد الوقت الكافي للمراجعة البيئية والافرازات الخاصة بها .

2- **مرحلة التخطيط والدراسة**: عند اتخاذ الادارة العليا قراراً بوجوب تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة بعد ما تبين الوعي البيئي لديها، بان تطبيق هذا النظام سيحقق مردوداً الى المنظمة، فوظيفة الدراسة والتخطيط هنا هي عملية اعداد وبناء نظام بيانات يتم جمعها من مرحلة التهيئة والاعداد ومن قبل فريق العمل

المشكل. وبناءاً على هذه البيانات يتم اعداد خطة اولية للتنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة للخطة .

3- **مرحلة التوثيق**: تجري في مرحلة التوثيق اعداد اساليب العمل الخاصة بالبيئة ضمن بيئة العمل واجراءات بيئة الجودة واعداد دليل بيئي يشمل المتطلبات البيئية كافة والمسؤوليات القانونية في ضوء الدعم ومعرفة سياسات المنظمة وتحليل ومناقشة تلك السياسات البيئية على صعيد المستويات العليا والقيام بمراجعة الاهداف والغايات البيئية في ضوء الصلاحيات والمسؤوليات والتدريب والوعي البيئي والكفاءة والتوثيق.

4- **مرحلة التطبيق او التنفيذ**: بعد اجراء عملية التوثيق تجرى عملية التطبيق والعمل بما هو موثق او مثبت إذ تتم اجراءات العمل البيئية الموثقة والتدريب على آلية التنفيذ والتاكد من كونها تجري بصورة صحيحة وتضبط عملياتها وعلى وفق التوثيق المعتمد في المرحلة السابقة .

5- **مرحلة التدقيق الداخلي**: تتم في هذه المرحلة ايجاد نقاط الضعف البيئي والقيام بالعمل على تحديد تلك النقاط في ضوء كتابة تقرير يتضمن المعلومات الكافية عن تلك النقاط واعتماد دليل بيئي لانتهاج سياسة المنظمة يشمل تهيئة سجلات بيئية، وتقوم ادارة المراجعة البيئية بمقابلة المديرين والعاملين والتعرف على اجراءات وتعليمات العمل البيئي لتقدم نتائجها باعداد التقرير البيئي.

6- **مرحلة التقويم**: لغرض دراسة الوضع البيئي الحالي للمنظمة يتم تثبيت نقاط قوة داعمة لنهج ادارة الجودة الشاملة للبيئة في منظمة الاعمال، والعمل على تحديد نقاط الضعف وكل ما يعد عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليل تلك العوائق. ويتم دراسة وتقويم اداء واتجاهات الزبون بصدد التغيرات في البيئة، واجراء عملية تقويم عما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال .

7- **مرحلة تبادل الخبرات:** بعد تنفيذ اجراءات المراحل السابقة تتم في هذه المرحلة مناقشة النتائج التي توصلت اليها والبيانات والمعلومات لتقييم نتائج التقويم الاولي واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد الخبرات البيئية، إذ ان فريق العمل المعد لهذا الغرض يقوم باعداد تقرير يعطي موقفاً واضحاً عن الاجراءات البيئية والاهداف والسياسات والغايات البيئية الساعية لتحقيقها .

8- **مرحلة تحضير المنظمة لحيازة شهادة (أو المصادقة) ادارة الجودة الشاملة للبيئة:** يعد تعاقد المنظمة مع مسجل الزيارات الاولية للموقع وتدقيق ما تم توثيقه وتحقيق ما هو الافضل للمنظمة واعداد خطة للمراجعة يتم فيها تحديد الاسباب الجذرية للمشاكل البيئية وتحديد الوقت الكافي لايجاد الحلول لتلك المشاكل، إذ يتم اعداد تقرير مكتوب يتم تسليمه للمسجل ويكون موثقاً يبين الحاجة الى نظام ادارة الجودة الشاملة للبيئة مقابل ما تتوافر للمنظمة موارد يتم المصادقة والتسجيل عند احدى الهيئات الدولية.

سادساً: معوقات واخطاء تطبيق آليات ادارة الجودة الشاملة للبيئة

بحكم الاطلاعات الكثيرة والمعمقة لآليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة، ولا سيما بعد الاطلاع على اعمال كل من الباحثين ؛ (الفتاح،1996:39-43)؛ (مصطفى،1998:20-30) ؛ (Steven,2000:105)، فقد وجد أن ابرز معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة، هي كما يأتي:

1- **التغير المستمر في الادارة العليا:** يحتاج تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة الى وقت كبير لاجراء التغيرات الجذرية التي تقع على عاتق الادارة العليا للمنظمة وفي هذه الفترة قد تمتد بين (3 – 5) سنوات فاكثر قد يجري تغيير عشوائي للادارة العليا والمتمثل بمدير عام المنظمة او رئيسها التنفيذي وهذا ما لايتيح تلك الفرصة المناسبة لاجل الامتثال الى تطبيق فعال لتلك الادارة بحكم من

يأتي بعد التغيير الاولي وقد يختلف تفكيره وقناعته وبما يجعل ذلك معوقاً لعملية التطبيق الصحيحة .

2- **ضعف الاهتمام بالتدريب الكافي**: كما هو معروف ان التدريب يعد مصدراً اساسياً لاجراء القناعات لتغيير توجه الشركة او المنظمة نحو ادارة الجودة الشاملة للبيئة وقد يتطلب الامر في هذا الخصوص الحصول على موارد بشرية متطورة ذات كفاءة وظيفية مناسبة لتستطيع التفاعل مع كل ما يتم توثيقه من آليات التنفيذ لهذه الادارة. وقد تواجه المنظمات في هذا الخصوص نقصاً في هذا الجانب قد يتمثل بضعف الانفاق على التدريب او سوء البرامج التدريبية المنفذة في اطار تنفيذ هذا النوع المتطور من الادارات او قصور في توجه ادارة الموارد البشرية في المنظمة نحو اهمية التدريب في هذا المجال او القيام بتنفيذ برامج تدريبية محلية سيئة لا تنسجم مع التوجهات العالمية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة على وفق المواصفة (ISO 14001) .

3- **عدم انسجام القوانين والانظمة والتشريعات مع حالة التطبيق**: يتفق جميع الباحثين على ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تتطلب توفير مناخ قانوني وتشريعي مناسب من قبل الدولة المعنية او القطاع الصناعي الذي تعمل في اطاره المنظمات الصناعية وذلك بهدف المساعدة في عملية تحقيق تطبيق مناسب وقد تواجه المنظمات في اطار هذا المتطلب المهم عدم توفير المناخ القانوني اصلاً بحيث تستند المنظمة الى قاعدة قانونية للتطبيق او ان اساس القوانين والتشريعات الصادرة قد لا تتصف بتلك المرونة التي تجعل من السهل بمكان ان تكيف تلك المنظمات وضعها مع تطبيقات صحيحة لادارة الجودة الشاملة للبيئة.

4- **سوء عمليات القياس وتقويم نتائج الاعمال**:غالباً ما تواجه المنظمات صعوبة في ايجاد مقياس ملائم لتقويم نظامها البيئي ولاسيما في الدول النامية ومنها

العراق حيث التوجه مستمر من قبل القيادات الادارية نحو تطبيق المواصفات العالمية في هذا الشأن والتي عادة ما تكون كبيرة في معاييرها ومعقدة في قياسها وقد يكون هذا عائقاً كبيراً لزعزعة الثقة في عملية اجراء التقويمات الصحيحة لذلك النظام هذا من جهة، ومن جهة ثانية ان من يكلف في اجراء عمليات القياس وتقويم نتائج اعمال الشركات الصناعية ولاسيما ما يلجأ الى وضع معايير بيئية نظرية صعبة التحقيق لا تتناسب اطلاقاً مع طبيعة اعمال تلك الشركات وتفكير افرادها العاملين ان كانوا اداريين او غير اداريين.

5- **ضعف مستوى التحفيز للعاملين وتوفير التخصيصات المناسبة للتطبيق**:ان توفير الموارد المالية للمنظمة يعد امراً ضرورياً لتطبيق نظام بيئي سليم لأن احدى الاسباب الخاصة بمعوقات تنفيذ آليات ادارة الجودة الشاملة للبيئة وعلى وجه الخصوص في الدول النامية غالباً ما تكون القيود المالية المحددة بالتخصيص وعدم وجود سياسات سليمة لتحفيز العاملين لضمان تطبيق سليم. عليه ان مستوى التحفيز الضعيف وسوء الانفاق مؤشرات سلبية في نجاح ادارة الجودة الشاملة للبيئة ولاسيما كما هو معلوم ان الموارد البشرية والمالية يعدان من اهم عناصر العمل والانتاج في بيئة العمل للمنظات .

ويمكن ايجاز بعض اهم الاخطاء الشائعة في تطبيق آليات ادارة الجودة الشاملة للبيئة وكما وضحها كل من (Adam & Ebert,1992:15) ؛ (Chase,1995:91) ؛ (Shafer,1998:30)

1- **التسرع في تحقيق النتائج**: ان مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة يتطلب من منظمة الاعمال الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي والذي تؤكده فلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة وتعد متطلباً للنجاح وهو ان تقوم الادارة العليا بعملية دعم وتأييد لعمليات التطوير والتحسين المستمر .

2- **اتباع انظمة وسياسات لا تتلائم مع ادارة الجودة الشاملة للبيئة**: يجب ان يكون هناك متطلبات لتنفيذ مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة ومن ضمنها ضرورة التخلي عن سياسة تقليدية وعدم الالتجاء الى طرق لتقويم فريق العمل البيئي لجوانب بعيدة عن الابداع والابتكار وكذلك الاجراءات والنظم الروتينية القديمة .

3- **عدم التقدير الكافي لدور واهمية الموارد البشرية**: تعد الموارد البشرية القلب النابض لانجاح عملية ادارة الجودة الشاملة للبيئة مع توافر التكنولوجيا، .وبالرغم من اهمية ودور التكنولوجيا لهذا المدخل الا ان دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الاهمية على اهمية التكنولوجيا .

4- **عدم مطابقة سلوكية مدير المنظمة مع اقواله**: ان التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدرة للعاملين عندئذ تفقد المصداقية وهو اخطر عنصر يؤثر في نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة .

5- **ضعف نظم المعلومات وعدم تفعيل دورها**: تعد عملية القياس البيئي في عملية التحسين المستمر ذا اهمية كبيرة ففي ضوئها يمكن تحديد الاداء البيئي الحالي والتفكير بتحسينه في المستقبل، ولتوفير معلومات بيئية عن حجم الانجاز المحقق يساعد في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة البيئية التي على المنظمة تنفيذها.

6- **ضعف توازن الاهداف البيئية**: يتطلب تحقيق التوازن بين الاهداف البيئية القصيرة والطويلة الامد من ادارة الجودة الشاملة للبيئة رؤية مستقبلية من قبل الادارة العليا لما ستكون عليه منظمتهم في المستقبل، وليس مجرد تحقيق كسب ما من الامد القصير يجب ان تعده المنظمة استثماراً ولكن عليها انشاء خطوط اساسية تكون مرشداً لها في المستقبل .

7- **مقاومة التغيير في الواقع**: ان عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة تعني تغيراً للعديد من الجوانب البيئية وعلى رأسها سلوكيات العاملين. هذه الجوانب

اعتاد العاملون عليها فمن الصعوبة ان تتوقع تكييفها بسهولة وبسرعة للتغيير البيئي الحاصل. فالتصرف الرشيد والفعال هو القيام بحملة توعية بيئية مكثفة ضمن زمن محدد .

سابعاً: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- في بيئة الاعمال المعاصرة كل شركة ينبغي ان تكون قادرة في السيطرة على نفسها بأن تتبنى جميع الخطوات المسؤولة لادارة عملياتها بدون حدوث أي تأثير سلبي على البيئة. وللوصول الى الاهداف البيئية المرغوبة لابد من التأكد من ان الانظمة الادارية داخل تلك الشركة متبنية مهمات على عاتقها وينبغي تحقيقها شكلاً ومضموناً. والخبرة في هذا المجال اكدت في اطار المعايير الدولية ان كلفة نظافة البيئة عادة ما تقل او تختفي، فيما تسعى الشركة جاهدة للحد من الآثار البيئية داخل معاملها ومصانعها.

2- لابد ان تمتلك الشركات اطر مفاهيمية عامة لوظيفة نظام الادارة البيئية وعدّه من متطلبات الحد الادنى المتوقع تحقيقه في الاعمال المعاصرة في المرحلة الراهنة. وعند استخدام تلك الاداة (نظام الادارة البيئية) سيزود الشركة بالحاجة الفعلية للوصول الى تلك الاهداف في الوقت الحاضر والمستقبل .

3- ان جميع انظمة الادارة البيئية، وإن كانت هي تصمم بحسب وضع كل شركة بشكل منفرد لكنه بشكل عام ان الشركات المعنية بأن تتناول او تشمل نظامها هذا بالمكونات الاساسية السبعة:

- السياسة البيئية.
- تحديد المظاهر البيئية وآثارها على العمليات والمنتجات والخدمات.
- وضع غايات واهداف لاغراض التحسين المستمر الذي يخص الشركة المعنية بنظام الادارة البيئية .

- تأسيس او تكوين اجراءات وخطط للوفاء لتلك الغايات .

- ادارة البرامج التدريبية وتخصيص المسؤوليات في هذا الجانب على وفق الهيكل التنظمي للشركة.

- مراعاة بناء نظام تدقيق دوري ومراجعة ادارية للنظام.

- وجود اتصالات داخلية وخارجية مع انظمة المعلومات البيئية المحيطة بالشركة.

4- ان المنافع المتحققة من نظام الادارة البيئية وشهادة الحصول على (ISO 14001)، ينبغي ان تلتفت اليها الشركات الصناعية واغلبها عادة ما يتمثل بمنتجات قابلة للتسويق، وسهولة الخضوع للتشريعات الحكومية وتوفيرات في الكلف من جراء الحد من التلوث ومخاطر المواد الملوثة واحتمالية مساعدة المصارف وشركات التأمين والممولين في تخفيض اسعارهم عندما يقدمون خدماتهم لها ومسؤولية ادارية مسيطرة تماماً على الاداء البيئي .

5- ان المثول لتطبيق انظمة الادارة البيئية عادة ما يصب في مساعدة الشركة في تحقيق ادخار في الاموال والوفاء بالتعهدات البيئية للمستهلكين وتحديد جوانب العمليات الخطرة وتقديم براهين للعالم ان العمليات مصانة وتسير على وفق حقائق صحيحة .

6- على الرغم من الصيحات والدعوات المستمرة لتغيير الاوضاع الصناعية في العراق، فهناك نقص واضح في التشريعات والقوانين المنظمة للبيئة في المصانع والمعامل، وقصور في دراسة الآثار المهمة للبيئة وعدم الاهتمام بتوثيق تلك الجوانب المتعلقة بهذه الظاهرة المهمة وبناء نظام معلومات سليم يدعم اتخاذ القرارات الصائبة، هذا فضلاً عن رداءة الموارد البشرية العاملة وضعف قدرتها ونقص المهارات المتخصصة وعدم مواكبة التكنولوجيا الداعمة لتطوير الاداء البيئي.

مصادر الفصل التاسع عشر

1- أعتمد الفصل على "سعد العنزي وعائشة حمودي، فلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد 15/ العدد53 لعام 2009، وهو مستل من رسالة الماجستير في الادارة الصناعية للباحث الثاني، وبأشراف الباحث الأول، وتحت عنوان أمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العامة العراقية، وهي مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد في عام 2006. والمصادر المعتمدة في البحث الأساس هي كما يأتي:

2- البكري، سونيا محمد، (2001)، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.

3- جودة، محفوظ احمد، (2004)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان – الاردن .

4- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2002)، انظمة ادارة الجودة والبيئة ISO14000 و ISO 9000، دار وائل للنشر، عمان – الاردن .

5- العقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان – الاردن.

6- الفتاح، فريد، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة .

7- مصطفى، احمد السيد، (1998)، ادارة الانتاج والعمليات في صناعة الخدمات، الطبعة الثالثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .

8- Adam , Everet E. , & Ebert , Ronald F. , (1996) , "Production And Operation Management" , 5th Ed. , Printic-Hall Of India , New Delhi.

9- Aquilano , Nicholas J. , Chase , Richard B. ,& Davis , Mark M. , (1995) , "Fundamentals Of Operation" , 2nd Ed. , IRWIN .

10- Chase , R. , Aquilano , (1995) , "Production Management : Manufacturing And Service" , 4th. Ed. , Richard – Irwin INC. , London.

11- Dennis , Terry L. , And Lourie B. , Dennis , (1991), " Management Science", West Publishing Company , New York.

12- Evans, Jemem R. ,(1997) ,"Applied Production And Operation Management" , 5th ed , West Publishing Company , New York .

13- Feigenbaum , A.,(1991) , "Total Quality Control : Engineering And Management" , McGraw – Hill , Inc.

14- James R. Aldrich , Ph D. (1996) , "Pollution Prevention Economics" .McGrawHill , New York .

15- Joseph R., Jablonski,(1996), "Total Quality Management" , Lough Boruoga University ,London.

16- JosePh. R. Jablonski , (1996) , "Implementing Total Quality Management" , Lough Borouga University , London.

17- Juran , J.M. , (1992) , "Juran On Quality By Design , New Steps For Planning Quality Into Goods And Goods And Services' , Free Press Inc.

18- Montgomery, C., (1999) , "Environmental Geology". W.M C. Brown, Dubuque, IN.

19- Philip Atkinson E., (1990), "The Key To Successful Total Quality Management" , IFS Ltd, U.K.

20- Pike, J., Barnes,R.,(1994),"TQM In Action _Approach To Continuous Performance Iimprovement" ,Chapman And Hall Inc ., London.

21- Shafer,S., Meredith, Ki,(1998), "Operation Management" , New York.

22- Simon Black And Ieslie Porter , (1996) , "Identifications Of The Critical Factors TQM" , Decision Sciences , Vol (27) No(1).

23- Wever , Grace , (1996) , " Strategic Environmental Management - Using TQEM And ISO 14000 For Competitive Advantage" , John Wiley And Sons , Inc ., New York.

24- Wever , Grace, (1997) , "Strategic Environmental Management Using TQEM And ISO 14000 , For Competitive Advantage " , John Wiley & Sons Publishing New York.

25- William J., Stevenson,(1993), "Production Operations Management" , 4th ed ., Irwin , Bosten.

26- Sammalisto Kaisu, (2001) , "Developing TQEM In SMES" Management System Approach Ph.D. Thesis , University Lund , Of Sweden.

27- Dale Hood , (2004) , " Certificate In Heath Safety and Environmental Process", University of New Brunswick.

28- John R. Ehrenfeld , (2000) , " Industrial Ecology & Corporate Culture Change : An Essential Step In Moving Toward Sustainability

29- Marquardt , Donald W. , (1997) , Background And Development Of The ISO 9000, Quality System Update.

30- Steven W. Sisk , (2000) , " Compliance – Focused Environmental Management System – Enforcement Agreement Guidance.

31- Brown Alan , (1996) , "A Typology Of Approaches To ISO Certification And TQM". Australian Journal Of Management.

32- Hedborg Thorolf , (1997) , "Vad Kan Man Future ISO 9000 ? [What Can We Get Out Of ISO 9000]". Stockholm. An Unpublished Paper For Svenska Arbetsgivar Foreningen.

33- Hemenway Caroline G&Hale Gregory. J, (1996) "The TQEM - ISO1 4001 Connection –Quality Progress".

34- Hillary Ruth. (Ed) , (2000) , "Small And Medium – Sized Enterprises And The Environment". Sheffield , U.K .Greenleaf.

35- Rena Kleijn , (1999) , "Total Quality Environmental Management".

36- Tilley Fiona , (2000) , "Small Firms Environmental Ethics : How Deep Do They Go ? In Hillary Ruth (Ed) , Small And

Medium – Sized Enterprises And The Environment". Sheffield , U.K, Greenleaf

37- Edwards , C. And Peppered , J, (1994) , " How New Is Business Process Redesign ? European Management Journal

38- Peter A. Strachan , (2003) , Environmental , Quality , And Working Condition Management :An Organizational Learning And Systemic Management Approach ".E-Mail:P.A.Strachan@Rgu.Ac.UK.

39- Saipem , (1997) , " Working Procedures Total Quality Management (TQM) In The Oil Sector General Industrial Plants , Semnier By Scop / IRAQ.

40- Steven A. Melny K, (2001) , Department Of Marketing And Supply Chain Management ,the Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University , E. Lansing .Mail:Melnyk@Mus.Edu.

الفصل العشرون
تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة

الفصل العشرون

تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة

▪ تمهيد

يصبح التنويع استراتيجية (Diversification strategy) جذابة، عندما تستنفد المنظمة جميع فرص النمو المربحة في اعمالها الحالية. وهناك نوعان اساسيان من التنويع هما: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط (Related and Unrelated Diversification). ففي التنويع المترابط يتم التنويع في اعمال ذات نقاط توافق استراتيجي ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها ليتم الاستفادة منها في بناء الميزة التنافسية (Competitive Advantage). وبينما يعد التنويع غير المترابط توجهاً ماليا بشكل اساسي، اذ يتنازل عن احتمال الميزة التنافسية للتوافق الاستراتيجي في مقابل الحصول على ميزات اخرى مثل: توفير فرص الربح المالي السريع، او توزيع المخاطر على مجموعة متنوعة من الصناعات. وفي جميع الاحوال يتمثل الغرض من التنويع في تكوين وبناء قيمة اضافية للمساهمين ،عندما يصبح اداء مجموعة متنوعة من الاعمال تحت ادارة شركة واحدة افضل من اداءها منفصلة او مستقلة عن بعضها. ويمكن ان يحدث التنويع اما بتوسيع قاعدة الاعمال، تضييق قاعدة الاعمال، اعادة هيكلة محفظة الاعمال(Business Portfolio)، او التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات.

أولا: اختلاف الاستراتيجيات التنافسية بين المنظمات

تختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها الشركات وفقاً لاعمالها التجارية المختلفة من حيث التنوع في تلك الاعمال او تركيز موارد الشركة على عمل واحد او على صناعة واحدة. وبناءً على ذلك يمكن بناء سلسلة القيمة الخاصة بالشركة بالشكل الذي يمكن معه توزيع المخاطر على صناعات متعددة اما عن طريق شراء الاسهم في شركات تعمل في صناعات مختلفة، او الاستثمار في شركات استثمارية،

او العمل باعمال متنوعة تحت مظلة الشركة الام. وقد تتكون سلسلة القيمة لاي عمل تجاري من انشطة مختلفة، عندها تسمى تلك الاعمال بالاعمال التجارية غير المترابطة. بينما تتكون سلاسل القيمة للاعمال التجارية المترابطة من نقاط توافق وترابط استراتيجي. ويتحقق ذلك التوافق او الترابط الاستراتيجي عندما تكون بعض الانشطة المكونة لسلاسل القيمة الخاصة بالاعمال المختلفة متشابهة او متماثلة بما يكفي لنقل الخبرات والمهارات التكنولوجية والمقدرات والامكانيات من عمل لاخر، وبناء نقاط قوة للموارد ذات القيمة التنافسية، او لدمج بعض الانشطة المتشابهة المرتبطة بالاعمال التجارية المختلفة في عملية واحدة.

ففي حين ان احد العناصر الاساسية لتقييم استراتيجيات اية منظمة هو فحص مجموعة الاعمال التجارية لها، لذا تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى اهمية تبني استراتيجيات التنويع في الاعمال، والمزايا الرئيسية الناجمة عن قيام المنظمات باستغلال فرص النمو المربحة في صناعتها الحالية او في صناعات اخرى، او عند عدم قيامها بالتركيز على عمل تجاري واحد، او تركيز موارد الشركة على صناعة واحدة. وتتجلى اهمية الفصل هنا في تسليطه الضوء على اهمية ودور استراتيجيات التنويع في اضافة او تكوين القيمة للمنظمات ذات الاعمال التجارية المتعثرة التي تبدأ احتمالات نجاحها بالتلاشي والتضاؤل بسرعة، فضلا عن تقديم تبريرات اساسية لاتباع استراتيجيات التنويع المترابط وغير المترابط، مما تعمل معا في تكوين قيمة للمنظمات والمساهمين والزبائن. فضلا عن توضيح كيفية تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال التنويع في الاعمال المترابطة، او تحقيق الميزة التنافسية من خلال التنويع غير المترابط.

ثانيا: ما الذي يعنيه التنويع بالنسبة للمنظمات؟

ليس من الضروري ان تكون للشركات ذات النمو السريع رغبة في تركيز مواردها وقدراتها على عمل واحد، فهناك شركات تتبع استراتيجية التنويع تكون نشطة في الصناعات الاكثر نضجاً، فهي تبسط مواردها النادرة على عدد كبير من النشاطات..ان الفائده الناتجة عن التركيز على عمل واحد هي ان تلتصق الشركة بعملها الاصلي وتواصل الاخلاص له. ويعني ذلك ان الشركة تواصل عمل ما تعتقد انه الافضل، وبهذا فانها تتجنب عمل الاخطاء فيما اذا اتبعت استراتيجية التنويع في نشاطات لا تعرف عنها الا القليل، ولا يمكن لمواردها الموجوده وقابلياتها، فيما اذا استغلتها في تنويع الاعمال، ان تدر لها الا القليل من الارباح. من ناحية اخرى، تكتشف الشركات التي تتوجه نحو التنويع في الاعمال، وهي غير مؤهلة لاتباع هذه الاستراتيجية، تكتشف بانها قد تورطت في عمل لا تفهمه، وان قرارها القيام بهذا التنوع قد يؤدي الى ضرر كبير قد يواجهها.

فالتنويع (Diversification) هو القدرة على تنسيق الانشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه موارد الشركة مباشرة نحو انشطة البحث والتطوير (R&D)، دمج الخبرات والامكانيات والموارد، اتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها. وبذلك يمكن للشركة ان تمتلك معاقل وحصون ارباح متعددة سواء في بلدها ام بلدان متعددة، والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي لاكتساب ميزة تنافسية، وبالتالي خلق وتحسين قيمة المساهمين (Thompson et. al., 2008, 267).

وكما قال رائد الادارة الحديثة (Peter Drucker) فان جميع الاعمال بحاجة الى ان يكون لها مجال او دائرة حيث تكون هي القائدة ضمنه. لذا يجب ان تكون جميع الاعمال متخصصة في مجال معين. الا انها على الرغم من ضرورة تخصصها، عليها ان تحاول الحصول على ما هو اكثر من ذلك التخصص: عليها ان تنوع في اعمالها.

وان الموازنة بين هذين العاملين – التخصص والتنويع – سيحدد لها ذلك المجال الذي تكون عنده فائدة للسوق (Drucker, 2006, 208).

أ- تكوين القيمة من خلال تأسيس نقاط التوافق الاستراتيجي

ان ما يعطي تلك الاهمية الكبيرة لمدخل التنويع الاستراتيجي ،هو منطق تكوين القيمة من خلاله. لذا فان هذا المنطق لابد ان يحدد جدول تنويع الاعمال للمنظمات وخاصة تلك المنظمات التي تتعثر في اعمالها التجارية واستراتيجياتها التنافسية. ويعتمد منطق تكوين القيمة بشدة على التضافر الناجح للتخصصات بين مهارات منظمات الاعمال المختلفة، اذ يجري تجميع المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلة (دوز وهامل، 2003، 28).

يجب التركيز عند خلق القيمة على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة، من خلال التنويع في الاعمال. ومن الجدير ذكره هنا انه على الرغم من ان تكوين القيمة هو امراً معقداً ومن الصعب قياسه، فان الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبةً وتعقيداً. هنا لابد من العمل ضمن اهداف وادوات قياس متوافقة، فالتوافق الاستراتيجي للاعمال والمنظمات التي تدخل ضمن تحالفات لغرض تنويع الاعمال هو شرط اساسي لتكوين القيمة.

ان ما يجعل من التنويع المترابط استراتيجية جذابة هو كونه فرصة لتحويل علاقات التوافق الاستراتيجي بين سلاسل قيم الاعمال المختلفة الى ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين. وكلما زاد الترابط بين الاعمال التجارية المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات او دمج الانشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة او لخلق نقاط قوة جديدة، وكلما زاد احتمال خلق الميزة التنافسية. كما ان الشركات متنوعة الاعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيم لها مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لاعمالها المتنوعة فانها تستطيع ان تحقق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة

اتباع استراتيجيات مستقلة، وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين (Thompson et. al.,2008, 278).

ب-تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية

غالبا ما تكون التحالفات الاستراتيجية اكثر محورية في استراتيجيات الشركات مقارنة بالمشاريع المشتركة التقليدية التي تتشكل في الغالب لاستغلال فرص محددة تقع على هامش الاولويات الاستراتيجية لها. في حين يكمن الغرض الرئيسي للتحالف الاستراتيجي في تحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق، ودمج المهارات والموارد غير المتوافرة بصورة كاملة الا لدى عدد من الشركات المنفردة.

ولإستخدام استراتيجيات متجهة نحو العالمية نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. والتحالفات الإستراتيجية مهمة لأنه من غير الطبيعي لأي داخل جديد ان يمتلك كل العناصر الضرورية للنجاح في الاسواق الجديدة. اذ يجب أن تكون هناك مصالح مشتركة وبعيدة الأمد لجميع اطراف التحالف، وإلا فأن التحالف الإستراتيجي سوف يفشل. كما يحتاج التحالف الإستراتيجي لأن يراقب ويدار بشكل واضح مع الإنتباه الى اي إشارات تحذيرية للخراب أو الإستغلال. وهنا يلعب التفكير الاستراتيجي دوره في نجاح التحالفات (Wootton & Horne, 2010, 96).

ويرى (العنزي و راضي، 2011، 17) ان التحالفات الاستراتيجية تسهم في الحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس بالتالي على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات فضلا عن خفض التكاليف والمخاطر، وتوسيع قاعدة موارد المنظمة. وان هذا من شأنه ان يحسن من القدرات التنافسية عند ارتباط منظمتين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً.

يحتاج المدراء في ظل التحالفات الاستراتيجية الجديدة الى النظـر الى الاداء نظـرة اوسع من تلك التي تكون في ظل المشاريع المشتركة التقليدية، وخاصة في ما يختص بجانب تكوين القيمة. هنا يلعب التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) كما اسلفنا دوره في التقييمات المعقدة التي يمكن من خلالها تحليل منافع ونتائج التحالف وخاصة في مجال تكوين القيمة او الاستحواذ عليها. اذ يجب التحـول مـن التحليـل البسيط للعائد/ التكلفة الى اجراء تقييم استراتيجي معقد للقيمة المضافة، وضـرورة الجمع بين المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلـة لتكـوين القيمة و/ او الاستحواذ على القيمة.

يمكن توفير مقاييس لقياس تكوين القيمـة في المـشروعات المـشتركة مـن خـلال قياس مدخلات ومخرجات الصناعات المكتملة النموالتي تكـون اسـواقها وتقنياتهـا ومهاراتها معروفة واسعارها مرجعية، في حين يواجه قياس الاستحواذ على القيمـة من خلال التحالفات الاستراتيجية تحديات كبيرة وصعبة وذلـك للاسـباب الاتيـة: (دوز وهامل، 2003، 29)

- التحالفات اكثر استراتيجية من المشاريع المشتركة.
- يجري تكوين القيمة خلالها بطرق مختلفة.
- لا يمكن توقع اثارها النهائية بدقة.
- التكاليف والمنافع غير واضحة.

ثالثا: كيف يحدث التنويع ؟ وما هي المداخل المعتمدة له؟

عند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مـدراء المنظمـات ادارة مجموعـة الاعمـال المتنوعـة تلـك بهـدف تحـسين الاداء. وهنـاك اربـع مـداخل اسـتراتيجية لتحسين الاداء وهي: (Thomson et. al., 2008, 300)

أ- توسيع قاعدة اعمال الشركة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.

ب- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.

ت-اعادة هيكلة محفظة اعمال الشركة.

ث-التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

ويوضح الشكل اللاحق الخيارات الاستراتيجية اعلاه: (Thomson et. al., 2008, 301)

الخيـــــارات الاســـــتراتيجية للمنظمات متنوعة الاعمال

توسيع قاعدة الاعمال:

- شراء اعمال جديدة وبناء موقع جديد في صناعات مترابطة او غير مترابطة.
- اضافة اعمال من شأنها استكمال او تقوية المركز السوقي للمنظمة.

تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق:

- التخلص من الاعمال الضعيفة.
- تركيز موارد الشركة على اعمال ضمن صناعات قليلة منتقاة بعناية.

اعادة هيكلة محفظة اعمال الشركة:

- بيع الاعمال ذات الاداء المتدني .
- استخدام راس المال المتوفر جراء بيع الاعمال في عمليات استحواذ على القيمة.

التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات:

- الدخول في اعمال عالمية جديدة او اسواق عالمية جديدة لتحقيق النمو المستدام.
- امتلاك مزايا تنافسية ضمن الاعمال العالمية اكثر من اي استراتيجيات تنويع محلية اخرى.

شكل (1) خيارات التنويع الاستراتيجي الاربع .

اوضح (Ansoff, 1957, 118) الكيفية التي تحدد الشركة بها خيارها من بين هذه الاستراتيجيات. فقد ذكر بان الخيار يعتمد على الأسبابِ التي تدفع الى اتخاذ قرار التنويع. فعلى سبيل المثال، قد تتخذ شركة طيران معينة التحركات الاتية لتحقيق الاهداف البعيدة الامد التي ترغب في تحقيقها من خلال تنويعها في الاعمال:

1- تحرّك عمودي للمُساهَمَة في التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال عملها الحالي.

2- تحرّك أفقي لتغطيةِ السوقِ العسكريةِ.

3- تحرّك أفقي لزيادة النسبة المئويةِ من المبيعاتِ التجاريةِ في برنامج المبيعاتِ الكليّةِ.

4- تحرّكُ جانبي لتثبيت مستوى المبيعاتِ في حالة الكساد.

5- تحرّكُ جانبي لتوسيع القاعدة التكنولوجية للشركة.

أن البعض مِنْ أهدافِ التنويعِ هذه يمكن تطبيقها على خصائص المنتوج، في حين ان البعض الاخر يلائم رسالة الشركة. وان كُلّ هدف من هذه الاهداف قد جرى تصميمه لتَحسين بَعْض جوانب الموازنة بين إستراتيجيةِ سوقِ المُنتَجِ والبيئة المتوقّعة. ويمكن اشتقاق الاهداف الخاصة من الحالات اعلاه ضمن ثلاثة اصناف:

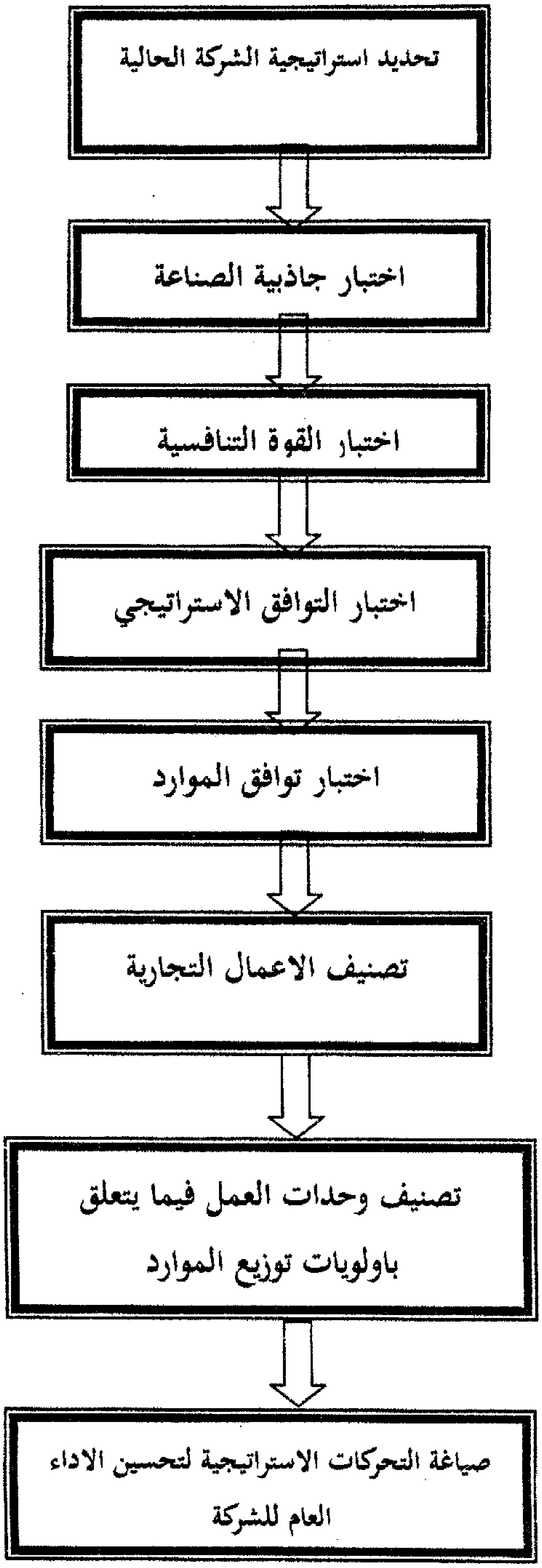
- أهداف النمو (Growth Objectives) كما في الحالات 1، 2، و3 اعلاه، والتي صممت لتحقيق الموازنة في ظل الظروف المرغوبة.

- أهداف الاستقرار (Stability Objectives) كما في الحالات 3 و4، التي صممت كحماية ضدّ الظروف غير المناسبةِ وحالات الطوارئ المنظورة.

- اهداف المرونة (Flexibility Objectives) مثل الحالة 5، لتقْوِية الشركة ضدّ حالاتِ الطوارئ غيرالمنظورةِ.

يمكن القول قبل اتخاذ قرار البدء بتنويع بالاعمال، انـه لابـد ان يتـسم مـصممو الاستراتيجيات في الشركة بالذكاء الكافي لتحقيق النتائج المالية من مجموعة الاعمال التجارية المختلفة التي تفوق مايمكن للمدراء عند مستوى الاعمال التجارية المتنوعة تحقيقها اذا ما كانت تعمل بصورة مستقلة او منفردة. وبوجود مثـل هـؤلاء المـدراء والمصممين، وبتوافر الاسباب التي تدفع الشركات الى اتخاذ قرار التنويع، لن يوجـد هناك سبب قـوي يحـول دون قيـام الـشركة بـالتنويع في الاعمـال المترابطـة وغـير المترابطة. وهنا تقوم بعض الشركات متنوعة الاعمال بالتنويع بشكل ضيق ومحـدود في اعمال تجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنويع بـشكل ممتد وواسع ،حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجاريـة المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معاً بالشكل الذي يوفر لهمـا مـساحة كـبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنويع المرتبط وغـير المـرتبط معـاً بالشكل الذي يمكـن ان يلائـم تفـضيلات تحمـل المخـاطرة والرؤيـة الاسـتراتيجية الخاصة بها.

يمكن ادراج الخطوات اللاحقة المبينة في الشكل ادناه، التي توضـح الكيفيـة الـتي يحدث بها التنويع. ان هذه الخطوات المبينة ادناه تعد توجهات تحليلية ينبغي اتقانهـا وتنفيذها لغرض معرفة الوضع الحالي، وتحديد الوضع الـذي نرغـب في ان ننطلـق اليه، ومن ثم اجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب.



شكل (2) الخطوات اللازمة للتنويع بالاعمال

ان معرفة وتحديد استراتيجية شركة متنوعة الاعمال يعد الخطوة الاولى في التحليل الاستراتيجي لموقف الشركة متنوعة الاعمال، وفي هذا الجانب يمكن ادراج التساؤلات الاتية التي تعبر عن الكيفية التي من خلالها يمكن تحديد استراتيجية التنويع.

- معرفة فيما اذا كان التنويع قائم على تضييق الخناق واقتصاره على عدد محدود من الصناعات، ام انه قائم على توسيع النطاق في العديد من الصناعات. وهنا يمكن قياس مدى نجاح الشركة او فشلها بمعرفة عدد الاعمال التي تنوعت فيها، وهل ان التنويع مترابط ام غير مترابط، فضلا عن فيما اذا كان التنويع محلي ام دولي.
- هل تبحث الشركة عن التوجه نحو تخفيض الاستثمارات الرأسمالية والموارد وتوزيعها عبر وحدات الاعمال، وعندها يمكن قياس مدى نجاح الشركة او فشلها من خلال حجم الاستثمارات المخصصة.
- هل ان الشركة تبذل قصارى جهودها لحو استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال المتنوعة. وتعد الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية للشركة افضل مقياس على قياس مدى نجاحها او فشلها وذلك بسبب نقاط القوة التي تمتلكها لاستغلال الفرص المتاحة.
- هل تسعى الشركة لحو تقليص الاعمال غير الجذابة، او ضعيفة الاداء، في مجمل اعمال الشركة. ويعد توجه الشركة نحو تقليص مثل هذه الاعمال دليلاً على نجاحها بسبب توجهها لحو عدم الاحتفاظ باي اعمال ناجحة.
- هل تستميت الشركة في بحثها لانقاذ اعمالها خلال التحركات التي تستهدف بناء الاوضاع القوية في صناعات جديدة من خلال اختيارها لاي شكل من اشكال التنويع.

- هل تقوم الشركة بالتحركات التي تهدف الى تقوية اوضاعها في الاعمال الحالية من خلال عمليات شراء جديدة.
- هل ان نطاق اعمال الشركة الحالي محلي، ام انها تتجه صوب تعدد الجنسيات.
- هل ان الاعمال التي قامت بها الشركة مترابطة ام غير مترابطة ام انها مزيج بين الاثنين.

ويمكن بعد معرفة الكيفية التي يحدث بها التنويع، واعتمادا على التساؤلات اعلاه التي تحدد الاستراتيجية المطلوبة للتنويع، الانتقال الى الخطوات والمراحل اللاحقة التي تمثل تحليل وتقييم موقف الشركة الحالي في الصناعة، وما ترغب في الوصول اليه، وقياس ما تمتلكه من قوى تنافسية، وموارد موزعة حسب اولويات معينة بالشكل الذي يمكنها من خلاله من الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه نحوها. اذ لا يقتصر تقييم موقف الشركة على الكشف عن الفرص المتوفرة امامها للنجاح في تلك الصناعة، بل يجب تحديد وحدات الاعمال الاقوى لها لوضعها في السوق. وتقييم القوة التنافسية لفروع الاعمال الخاصة بشركة متنوعة الاعمال اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل: الحصة النسبية في السوق، التكاليف نسبة الى كلف المنافسين، نجاح التحالفات والشراكات التعاونية، القدرة على الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال المشابهة، امتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة الى المنافسين.

رابعا: اساسيات تعظيم قيمة المنظمة من خلال استراتيجية التنويع

لا يمكن اعتبار قرار التنويع في الاعمال بمثابة نقطة نجاح للمنظمة، ما لم ينتج عن ذلك التنويع تعظيم قيمة المنظمة بالشكل الذي يلمسه المساهمون، وذلك يتحقق من خلال تعظيم قيمة الاسهم في السوق. وقد اشار (العنزي واسماعيل، 2010، 13) الى ان قيمة المنظمة تعني اقصى مقدار من الاموال التي يرغب المستثمر في دفعها مقابل الحصول على اسهم تلك المنظمة. وان الهدف النهائي لاية منظمة هو تعظيم

قيمة اسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة المساهمين فيها. وقد كان ينظر الى التنويع على انه مدمر للقيمة، بسبب انخفاض اسعار اسهم المنظمات في السوق المالية الناتج عن فشلها عند تعدد الاجزاء السوقية التي تستهدفها عند التنويع في الاعمال. الا ان التنويع يعد استراتيجية جذابة عندما يصبح اداء مجموعة متنوعة من الاعمال تحت ادارة شركة واحدة افضل من اداءها منفصلة او مستقلة عن بعضها، على ان لا يتم التمادي في التنويع الى مستويات عالية بحيث يكون دور التنويع غير المترابط واضحا بشكل اكبر من التنويع المترابط، مما يؤدي الى انخفاض قيمة المنظمة.

ومن جانب اخر، لا بد من تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) للشركة متنوعة الاعمال لمعرفة الانشطة والوظائف المترابطة التي تقوم بها الشركة. وتعكس سلسلة قيمة الشركة طريقة اجراءها لكل نشاط، استراتيجياتها، عملياتها الداخلية، والتوجهات التي تستخدمها لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وتتضمن سلسلة القيمة هامش ربحية، حيث ان هامش الربح على تكلفة انشطة انشاء قيمة الشركة يمثل جزءا من السعر الكلي الذي يتحمله المشترون. وان كل نشاط من انشطة سلسلة القيمة يتسبب في احداث تكلفة اضافية، ويؤثر على تكلفة القيام بالانشطة الاخرى بسبب الارتباطات الوثيقة بين الانشطة المكونة لسلسلة القيمة. لذا يجب تجميع عمليات وانشطة الشركة في انشطة وعمليات مترابطة استراتيجياً. وبالتالي يمكن ارساء قواعد تنفيذ استراتيجيات التنويع في الاعمال المترابطة على اسس من الانشطة والعمليات المترابطة بشكل سليم ضمن سلسلة القيمة، مما يضمن الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه المنظمة نحوها.

تخدم التحالفات الاستراتيجية والمداخل الاخرى للتنويع ضرورة استراتيجية او عدة ضرورات. وانه لإستخدام استراتيجيات متجهة نحو العالمية، نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. لذا تسعى الشركات الى تشكيل

تحالفات للقيام بما لا تستطيع القيام به بمفردها. ويكون ذلك من خلال واحدا او اكثر من المداخل الاتية: (دوز وهامل، 2003، 53)

1- بناء تكتل عالمي او في سوق محدد جديد.

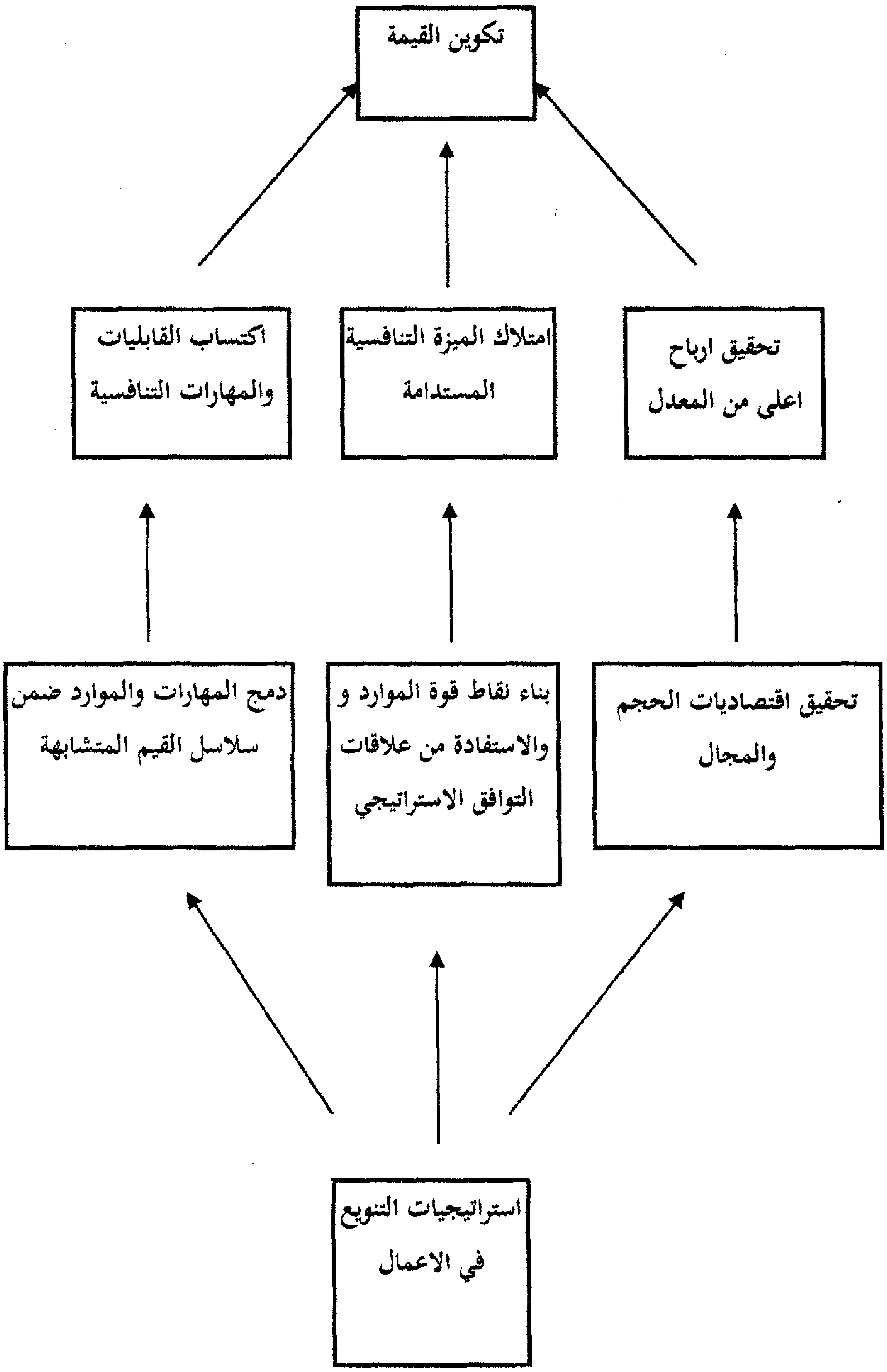
2- التعلم السريع حول الاسواق غير المألوفة.

3- امتلاك المقدرة على الوصول الى مهارات جديدة متمركزة في مناطق جغرافية اخرى.

4- البحث عن فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد.

5- بناء قدرات داخلية جديدة .

تجعل هذه المداخل من التحالف امرا ممكنا، وتجعل بامكان المدراء تصميم التحالفات الاستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها الشركات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للشركة ككل. ويمكن عرض الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال التنويع الاستراتيجي في الاعمال عن طريق بناء التحالفات بالشكل اللاحق.



شكل (3) منطق تكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنويع

خامسا: استنتاجات لابداعات الاعمال

1- التنويع هو القدرة على تنسيق الانشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه موارد الشركة مباشرة نحو انشطة البحث والتطوير دمج الخبرات والامكانيات والموارد، اتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها. وعند خلق القيمة من خلال التنويع في الاعمال يجب التركيز على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة. وعلى الرغم من ان تكوين القيمة هو امراً معقداً ومن الصعب قياسه، فان الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبةً وتعقيداً.

2- تعمل الشركات متنوعة الاعمال على استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي في سلاسل القيم الخاصة بها مستهدفة بذلك تحقيق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة اتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين.

3- تسهم التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية عند ارتباط منظمتين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً.

4- تقوم بعض الشركات متنوعة الاعمال بالتنويع بشكل ضيق ومحدود في اعمال تجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنويع بشكل ممتد وواسع ،حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجارية المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معاً بالشكل الذي يوفر لهما مساحة كبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنويع المرتبط وغير المرتبط معا .

5- تتمثل مهمة مدراء المنظمات في ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة بهدف تحسين الاداء من خلال اربع مداخل استراتيجية هي:

- توسيع قاعدة اعمال الشركة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.

- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.

- اعادة هيكلة محفظة اعمال الشركة.

- التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

6- يتمثل الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنويع بتصميم التحالفات الاستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها الشركات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للشركة ككل.

مصادر الفصل العشرون

1- جرى اعداد هذا الفصل بمشاركة الاستاذ المساعد مها عبد الكريم حمود/ الجامعة التكنولوجيا – قسم العلوم التطبيقية، وبالاعتماد على المصادر المدونة في ادناه:

2- العنزي، سعد علي واسماعيل، مصطفى منير، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها باطار استراتيجية التنويع: مدخل وصفي، دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد (16)، العدد (57) لسنة 2010، 1-16.

3- العنزي، سعد علي؛ وراضي، جواد محسن، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2011.

4- دوز، أيف ل وهاري، جاري، ميزة التحالف، معهد الادارة العامة- مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003.

5- Ansoff, H. Igor, Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957 , pp. 113-124.

6- Drucker, Peter F., Managing for Results, 1st. ed. Collins Publishers, 2006.

7- Thompson A. Jr., et. al., Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage, 16th. ed., McGraw – Hill Irwin co., 2008.

8- Wootton S. and Horne T., Strategic Thinking: A Nine Steps Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers, 3rd. ed., 2010.



المؤلف في سطور

- مواليد: العراق - بغداد 1958
- أستاذ نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية.
- عضو هيئة البحث العلمي العراقية.
- عضو لجنة العلوم الاجتماعية لتقييم ومعادلة شهادات خارج العراق.
- رئيس اللجنة الوطنية للتعليم التجاري والفنون التطبيقية في العراق.
- عضو هيئة رأي وزارة الصناعة والمعادن العراقية.
- خبير محلي ودولي في التدريب واستشارات دارة الأعمال.
- مستشار في الاقتصاد والاستثمار والتخطيط الاستراتيجي وأعداد دراسات الجدوى.
- مصمم نظم أدارية ومخزنية وصحية.
- مشرف على أكثر من (100) أطروحة دكتوراه وماجستير في علوم الإدارة كافة.
- نشر أكثر من (120) بحث ودراسة في المجلات العلمية المتخصصة.
- المشاركة في أكثر من (50) مؤتمرا علميا خارج العراق وداخله.
- مناقشة أكثر من (300) رسالة ماجستير ودكتوراه.
- تصميم وتنفيذ الآلاف من البرامج التدريبية للمنظمات العامة والخاصة في العراق وخارجه.
- تقديم أكثر من (100) استشارة دولية ومحلية في مجالات الإدارة والتنظيم.
- عمل أكثر من (40) دراسة جدوى للمشاريع المستحدثة في العراق.
- مؤلف لـ (5) كتب في الإدارة والاستراتيجي والإنتاج والمستشفيات.
- نشر أكثر من (100) مقالة في الصحف المحلية حول موضوعات إدارة المؤسسات.
- مؤسس (5) تخصصات في الدراسات العليا في العراق منها: دبلوم عالي إدارة مستشفيات، دبلوم عال رقابة وتفتيش، ماجستير إدارة البلديات، ماجستير إدارة التمريض، دبلوم تخطيط استراتيجي .
- أعداد وتصميم مئات من الحالات الدراسية والتمارين العملية في مجال علوم الإدارة.
- إشغال العديد من المناصب الإدارية والوظيفية، منها مدير عام أسواق العدل المركزية، ورئاسة قسم إدارة الأعمال في جامعة بغداد، وقسم العلوم الإدارية في جامعة حضرموت
- ترأس العديد من جلسات المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة في العراق وخارج
- ناشط وباحث أكاديمي في مجال مكافحة الفساد الإداري والمالي ونشر ثقافة النزا

الوراق للنشر والتوزيع
www.alwaraq-pub.com
عمـان - شـارع الجامعة الأردنية
مـقـابـل كـلـيـة الـزراعـة
تلفاكس : 7798 533 6 00962
ص.ب 1527 عمـان 11953 الأردن
E-mail: info@alwaraq-pub.com
E-mail: halwaraq@hotmail.com

9789957333652

www.alwaraq-pub.com